

**Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la
Empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.**

ADRIAN TEJADA NARVAEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2018**

**Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la
Empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.**

ADRIAN TEJADA NARVAEZ

Practica Empresarial para optar por el título de Contador Publico

**DIRECTOR:
MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2018**

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. JUSTIFICACION	14
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL	17
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
6. MARCOS DE REFERENCIAS	18
6.1 MARCO TEÓRICO	18
6.1.1 Cadena de valor	18
6.1.2 Control.....	20
6.1.3 Documentos de referencia y normativos:	28
6.1.4 Diagrama de Flujo	28
6.1.5 Indicadores.....	30
6.1.6 Matriz DOFA.....	43
6.1.7 Mapa de procesos.....	44
6.2 MARCO CONCEPTUAL	46
6.2.1 Términos y definiciones:.....	46
6.3 MARCO CONTEXTUAL	51
6.3.1 Reseña Histórica de Palmira, Valle del Cauca	51
6.3.2 Ubicación Geográfica	52
6.3.3 Superficie y climatología.....	52
6.3.4 Hidrología	52
6.3.5 Población.....	53
6.3.6 Ubicación geográfica de Palmira en Colombia.....	54
6.3.7 Palmira como Zona Turística.....	54
6.3.8 Escenario económico	55
6.3.9 Infraestructura Vial del Municipio de Palmira	61
7. METODOLOGÍA.....	63
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63

7.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	63
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
7.3.1 Entrevista	63
7.3.2 Encuesta	63
7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	64
7.4.1 Primarias	64
7.4.2 Secundarias	64
7.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	64
7.5.1 Universo Población.....	64
7.5.2 Muestra	64
7.5.3 Codificación y Tabulación.....	64
8. DESARROLLO DEL TRABAJO.	65
8.1 OBJETIVO ESPECIFICO No. 1: Conocer la estructura funcional y procesos básicos que permitan identificar las distintas actividades realizadas por la empresa.....	65
8.1.1 Nombre de la Organización	65
8.1.2 Misión y Visión	65
8.1.3 Organigrama	66
8.1.4 Estructura Funcional Eurogas Palmira S.A.S	67
8.1.5 Mapa de procesos.....	67
8.1.6 Competencia	69
8.1.7 Proveedores	69
8.1.8 Clientes	70
8.1.9 Entorno.....	71
8.1.10 Sector	73
8.1.11 Análisis de los entornos.....	74
8.2 OBJETIVO ESPECIFICO No. 2; Establecer los parámetros de acción en cuanto a la implementación y corrección del ordenamiento y control.	76
8.2.1 Segmentación de la población objetivo	76
8.2.2 Perfil de la población a encuestar	76
8.2.3 tabulación y análisis de la información	77
8.2.4 Encuesta sobre procesos, procedimientos y funciones realizada en Eurogas Palmira S.A.S.....	82
8.2.5 Matriz DOFA.....	83

8.3. OBJETIVO ESPECIFICO No. 3; Estructurar el manual de acuerdo a las necesidades y requerimientos propios de la empresa.	87
8.3.1 Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones sugerido para Eurogas Palmira S.A.S.....	87
8.3.2 Cargos y manual de funciones sugerido para la empresa Eurogas Palmira S.A.S.....	154
9 IMPACTO DEL PROYECTO	162
10 CONCLUSIONES	163
10.1 DESARROLLO DEL TRABAJO	164
11 RECOMENDACIONES	165
12 BIBLIOGRAFIA.....	167
12.1 ANEXO A. ENCUESTA SOBRE EL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, EN EUROGAS PALMIRA S.A.S EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA VALLE DEL CAUCA.....	169

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Grafica 1, Ubicación geográfica de Palmira en Colombia.....	54
Grafica 2, Porcentaje de participación de los sectores económicos en el PIB total del municipio de Palmira Valle del Cauca.....	57
Grafica 3, ¿Conoce usted lo que significa el término manual de procesos y procedimientos de una empresa?.....	77
Grafica 4, ¿Sabe usted que es una función?.....	78
Grafica 5, ¿Las actividades que usted desempeña son supervisadas por un jefe inmediato?	78
Grafica 6, Considera usted que los procesos y procedimientos aplicados actualmente en su empresa son:	79
Grafica 7, ¿Se adapta usted con facilidad a los cambios? :	79
Grafica 8, ¿Qué opina usted acerca de que dentro de su empresa se ejerzan actividades de control en los procesos y procedimientos?	80
Grafica 9 ¿Cree usted que el éxito de un proceso, depende de los controles existentes?.....	80
Grafica 10, ¿Estaría usted dispuesto a participar activamente de la implementación de un manual de procesos, procedimientos y funciones?	81
Tabla 1, Documentos de Referencia y Normativos.....	28
Tabla 2, Símbolo del diagrama de flujo según la ANSI	29
Tabla 3, Ejemplo Matriz DOFA	43
Tabla 4, Unidades Económicas identificadas por Corregimientos	58
Tabla 5. Actividad Principal de la Unidad Económica.....	59
Tabla 6. Inversión Neta de Capitales por Actividad Económica.....	60
Tabla 7. Lista de Proveedores para Eurogas Palmira S.A.S	69
Tabla 8. Lista de los Servicios ofertados de Eurogas Palmira S.A.S	70
Tabla 9. Matriz DOFA Eurogas Palmira S.A.S.....	84
Figura 1, Cadena de Valor de Michael Porter	44
Figura 2, Mapa de proceso universidad EAN	45
Figura 3, Organigrama de Eurogas Palmira S.A.S	65

Figura 4, Mapa de Procesos de Eurogas Palmira S.A.S	68
Imagen 1, Cultivo de Caña Ingenio Manuelita	55
Imagen 2, Ingenio Manuelita.....	56

INTRODUCCIÓN

Desde el inicio del tiempo, el ser humano y su desarrollo sobre la tierra, tiene la necesidad de controlar aquellos objetos, pertenencias y procesos que por medio de sus labores diarias empezó a adquirir, dicho lo anterior y a medida que se integra en algunos grupos familiares, académicos y laborales, crece continuamente la necesidad por controlar lo que se hacía por cada uno de sus grupos, más aún cuando se forman algunos imperios donde se inicia el manejo de algunos recursos, se percibe el control y la observación para evitar el desorden.

Desde mucho antes, la historia del control se vislumbra por ejemplo desde los años 1.500 en la época de Cristóbal Colón, donde los Reyes Católicos ven la necesidad de nombrar un funcionario encargado de vigilar y controlar los recursos y el personal para esa época.

En 1993, en Colombia se produce todo un desarrollo normativo donde aparecen la ley 87, la ley 42 y la ley 80 del 1993, donde se dota al Estado de los lineamientos para implementar y desarrollar un Sistema de Control interno en los organismos del Estado, a partir de allí se convierte en un tema de vital importancia para el país el termino de Control Interno.

En la actualidad y en función del trabajo, teniendo en cuenta la finalidad por la cual un empresario en cualquiera de los sectores de la economía, utiliza un capital (económico y humano) en busca de rendimientos que finalmente converjan en la mejora continua de su calidad de vida y la de las personas que giran en torno al negocio, es de gran relevancia que en toda la organización empresarial, existan mecanismos Administrativos, Contables y Operativos, que proporcionen herramientas efectivas, amplias y suficientes que coadyuven al funcionamiento de la Organización.

Teniendo en cuenta factores económicos y sociales que pueden poner en riesgo las operaciones, que confluyen en el negocio, siendo sus clientes internos y externos, el músculo que dinamiza los procesos, sin lugar a duda comportamientos financieros, operativos y de mercado, surgen de movimientos corporativos (entradas y salidas) y muestra resultados en los estados financieros, debe ser rigurosamente observado y controlado.

El modelo de control, es de vital importancia en una organización, puesto que proporciona herramientas útiles para la Administración, Contabilidad Y Operación, previa a la planeación del trabajo que persigue los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, un empleado puede encontrar beneficios propios que atentan contra los beneficios de la organización al manejar un puesto de trabajo a su libre albedrío, está es una de las razones por las cuales se pueden encontrar funcionarios o colaboradores deshonestos e ineficientes que con su actuar ponen en inminente riesgo la salvaguarda de los activos de la empresa.

La presente practica empresarial consiste en realizar una propuesta para el diseño de un Manual de Procesos y procedimientos, el cual establece y determina cargos, perfiles y funciones, para controlar las operaciones, dando lugar a reducir y/o mitigar las debilidades en los procesos que sirven de fuente y soporte de la información contable financiera que la empresa requiere para realizar una adecuada planeación o proyección.

1. ANTECEDENTES

“En el caso colombiano, la definición de la Pyme como estrato productivo está contemplada en la legislación del país (Ley 590 de 2000, artículo 2º. Ha sido modificada por la Ley 905 de 2004, y ajustada por la Ley 1111 de 2006 y la Ley 1151 de 2007), en la cual se establecen los parámetros de clasificación (personal y activos totales). Especialmente, esta categorización jurídica hace referencia a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), como unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”¹

Eurogas Palmira S.A.S, está clasificada como Mipyme, ya que cuenta con 8 trabajadores y activos totales inferiores a 500 SMMLV, según Balance General al 2017, con objeto principal a la conversión de vehículos a gas natural vehicular, revisiones anuales, pruebas hidrostáticas, garantías, servicios y mantenimiento general (Certificado de Cámara de Comercio 20170048650-PRI).

Eurogas Palmira S.A.S, anteriormente se llamaba EUROREPUESTOS S.A.S sede Palmira, su domicilio principal era la ciudad de Santiago de Cali, se crea para cubrir la necesidad que se presentaba hace 14 años atrás con los altos precios que representaba los combustibles fósiles como la gasolina (a la fecha siguen siendo altos), en asocio con la Organización Terpel y Gases de Occidente, bajo la resolución 7909 del 28 de septiembre de 2001 del Ministerio de Transporte el cual estableció como obligatorio el sistema único de información conjunta, SUIC, para los vehículos convertidos a Gas Natural Comprimido Vehicular (GNCV) Y que de conformidad con el artículo 333 de la Constitución Política de Colombia la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común; a partir del 13 de Junio de 2017, mediante un acta de constitución registrada en la Notaria Cuarta de la ciudad de Palmira, se legaliza la tenencia y mediante registro en la Cámara de Comercio de Palmira Numero de radicación 20170048650-PRI, se crea Eurogas Palmira S.A.S a partir del 06 julio de 2017, cambiando de Dueño, quien anteriormente era la Gerente (Blanca Virginia Mejía Bueno) de EUROREPUESTOS S.A.S sede Palmira, es ahora la nueva dueña y Gerente de Eurogas Palmira S.A.S, la Señora Blanca Virginia Mejía Bueno en asocio con su Hija Daniela Salazar Mejía.

Operando con una capacidad instalada de 125 vehículos mensuales, de los cuales 30 vehículos son de conversión a gas y 95 vehículos en mantenimiento y garantía, con un personal de 8 personas y un tiempo de entrega en conversión de 2 días, y ½ hora por vehículo en mantenimiento por día

¹VERA mary, Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia, pág. 216 Universidad de Nariño.

Esta Organización representa una importante inclusión para la economía local de la ciudad de Palmira, ya que contribuye al mejoramiento económico y ecológico de las personas que utilizan vehículos con doble propósito de combustible (Gasolina y Gas), dado que al convertir los vehículos a gas, estos tienen un ahorro del casi 40% frente al consumo de Gasolina” **¿Que beneficio tendré si convierto mi vehículo a gas vehicular? Respuesta: ahorra 50% en costos de combustible, baja la contaminación, aumenta la vida útil del motor y no es necesario que tramite el certificado de gases, ya que, después de realizar la conversión, el taller le suministra un certificado**², provocando una mejora en la calidad de vida de estas; ayudando también a disminuir el impacto ambiental, que genera la combustión de la gasolina, puesto que el Gas Natural Vehicular es amigable con el ambiente.

“En la parte ambiental los estimados se obtienen al comprar la reducción en emisiones contaminantes al usar gas natural como sustituto del diesel con tecnología EURO IV y en los vehículos convertidos al comprar las emisiones del gas natural y la gasolina”³

El conocimiento y el manejo de las funciones en las organizaciones, constituye la materia prima fundamental de todos los procesos decisorios, sean Gerenciales, Contables u Operativos. Desde la perspectiva, las organizaciones tienen funciones en gran cantidad igual a los procesos y procedimientos, que convierten en gestiones para mejorar los objetivos propuestos, así las personas actúan, operan y toman decisiones constantemente, utilizando y aplicando en virtud de la empresa.

Estas tareas han cambiado notablemente en los últimos tiempos. Los constantes cambios mundiales, la globalización de los mercados, la introducción y utilización de nuevas tecnologías y el creciente desarrollo de las funciones, requieren entre otras cosas la responsabilidad de dicho entornos. Es necesario entender La complejidad de las operaciones productivas y gerenciales, la globalización de los negocios.

Es por esto que es necesario analizar los diferentes tipos de entornos, para comprender las decisiones que se toman en una organización, a través de mecanismos de ordenamiento que puedan agregar valor, promoviendo una gestión óptima en relación a la organización y presentación de resultados que permitan tomar decisiones de carácter organizacional.

²<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5609530>

³<http://www.elmundo.com/noticia/EPM-es-el-segundo-distribuidor-de-gas-natural-en-Colombia/350215>

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Eurogas Palmira S.A.S, es una organización familiar, ubicada en la ciudad de Palmira, en la calle 42 No. 30 20, del barrio Berlín, la familia ha manejado la organización de una manera empírica en cuanto a su funcionamiento, ya que los dueños no cuentan con una experiencia empresarial, solo con una formación de empleado, provocando algunos conflictos en la toma de decisiones, desorden administrativo, contable y operativo, por lo cual el Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones resulta ser de vital importancia para el funcionamiento de la misma, permitiéndole un mejor control de su organización.

Se debe tener en cuenta que la empresa donde se realizara la práctica empresarial es de tipo familiar y ha sido controlada de manera muy informal, lo cual para un futuro no muy lejano puede significar grandes cambios negativos, pérdidas importantes y quizás una disminución de reconocimiento en el mercado.

El manual de Procesos, Procedimientos y Funciones es una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de la Organización; por lo que se pretende dar unas pautas que permitan el desarrollo de la misma.

El manejo de los inventarios en bodega, las actividades de compra y prestación de servicios y las relaciones comerciales que de ella se derivan, se llevan cabo más de manera verbal y con poco control, utilizando como base de las operaciones la confianza que hay para con los colaboradores, lo cual en algunas ocasiones ha causado incluso llamados de atención al personal, debido a que los empleados aplican en sus funciones lo que ellos consideran conveniente y esto se traduce en pérdidas (Tiempo)

Se llega a Eurogas Palmira S.A.S por petición propia como estudiante (Adrián Tejada), para realizar la práctica empresarial a raíz de una conversación con un empleado de dicha organización que manifestó que la Eurogas Palmira S.A.S necesitaba una asesoría empresarial, ya que no contaba con papeles administrativos que definieran las funciones y responsabilidades de cada colaborador, al conocer esta información de primera mano, se toma la decisión de comunicarse con la Gerente (Blanca Virginia Mejía) de Eurogas Palmira S.A.S, se explica el motivo de la petición, ella acede de manera voluntaria a que se realice la práctica empresarial dentro de su organización, y se formaliza con un convenio firmado entre la Universidad del Valle (sede Palmira) y Eurogas Palmira S.A.S.

Para las organizaciones modernas es indispensable establecer un ordenamiento que les permita manejar mejor sus recursos y establecer parámetros de acción para lograr los planes que se propongan, mediante herramientas que permitan identificar por parte de todo el equipo de trabajo las metas propuestas.

La competencia juega un papel importante en la economía mundial, ya que está, ha obligado a las empresas a implementar estrategias de mejora organizacional, que contribuya al crecimiento tanto de la empresa, como su recurso humano, y así alcanzar un mejor nivel para satisfacer las necesidades del entorno que exige calidad y confianza.

En toda empresa ha existido y existe control, sin embargo lo que generalmente ocurre es que las responsabilidades circulan desde y hacia adentro de la empresa, siendo esta inadecuada a las necesidades organizacionales y de orden, estando producida por una serie de centros de información esparcidos a través de la organización, sin coordinación entre ellos, originando muchas veces duplicación de esfuerzos injustificados.

Es por ello que un manual de procedimientos, procesos y funciones sigue un modelo básico y bien diseñado, el cual deberá ofrecer un control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo beneficio.

El proceso del Manual involucra a quienes estén interesados y la interpretación de la misma para ayudar en la toma de decisiones.

El Manual de Procesos, procedimientos y Funciones deben cumplir con dos premisas básicas:

- Reconocimientos, responsabilidades y medición de cada área, comprometidos con la empresa;
- La producción de las funciones útiles para la toma de decisiones internas y externas.

El Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones busca dar un ordenamiento a la organización, permitiéndole controlar y concretar el desarrollo de la organización, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de posicionar la imagen de las empresas en la medida que les facilita el conocimiento de los recursos, tiempos y limitaciones con que cuenta; de este modo se puede dar cumplimiento a los requerimientos de todo tipo y en ningún momento incumplir con los compromisos establecidos tanto al interior como al exterior de la organización.

Debido a todo lo anterior es importante tener y poder transmitir un conocimiento teórico del manejo y la importancia que se le debe dar a una organización empresarial, para hacerla más competitiva y ordenada.

3. JUSTIFICACION

En la medida en que aumenta el tamaño y la complejidad de las empresas, se hace más difícil para que una persona o grupo, por la simple inspección visual y observación constante de los procedimientos, procesos y funciones se pueda tener una idea global y detallada sobre el funcionamiento de una empresa.

Es por esto que los conocimientos profesionales adquiridos a través de la universidad, busca en esta investigación el diseño de un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la empresa Eurogas Palmira S.A.S ubicada en la ciudad de Palmira, en la calle 42 No. 30-20.

Eurogas Palmira S.A.S, presenta la necesidad de controlar y ordenar los procesos, procedimientos y funciones del área Administrativa, Contable y Operativa, como también delimitar las herramientas que se están utilizando para generar responsabilidades y a la vez para satisfacer las necesidades que tienen cada uno de los usuarios.

El diseño de un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones, ayudaría con las necesidades, requerimientos de la organización y brindaría Herramientas, Parámetros necesarios y suficientes para la toma de decisiones adecuadas a la contribución de los cumplimientos, para una implementación de estos por parte de la administración, lo que generará un valor agregado a dicha empresa:

Profesional: Quien basado en los criterios y experiencia podrá determinar y tomar decisiones en dicha organización, con miras al bienestar de la misma “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.”⁴, La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea.⁵

Practica: Permitirá un lineamiento de avance estructural, en la medida que conozcamos y corrijamos cada enfoque de la Organización, “el enfoque estructural es histórica en tanto no tiene en cuenta los contextos de actuación profesional del sujeto, resulta interesante toda vez que incluye no sólo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades sino también de actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo”⁶

⁴ BOYATZIS, R. (1982) “The competent manager”, New York. Wiley and Sons.

⁵ UNESCO (1998) “La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5 - 9

⁶ MERTENS Leonard. (2000) “La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional”. OEI [http:// www.oei.es](http://www.oei.es)

Organizacional: La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional”⁷

⁷ es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n_de_empresas

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones adecuado para la empresa Eurogas Palmira S.A.S?

Para ello se ha planteado las siguientes sub-preguntas encaminadas a la solución del problema de investigación.

- ¿Cuál es la estructura funcional y procesos básicos que permitan identificar las distintas actividades realizadas por la empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.?
- ¿Cuáles son los parámetros de acción en cuanto a la implementación y corrección del ordenamiento y control procesal de la empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.?
- ¿Cuáles serían los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones satisface las necesidades de los usuarios?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones adecuado para la empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer la estructura funcional y procesos básicos que permitan identificar las distintas actividades realizadas por la empresa.
2. Establecer los parámetros de acción en cuanto a la implementación y corrección del ordenamiento y control.
3. Estructurar el manual de acuerdo a las necesidades y requerimientos propios de la empresa.

6. MARCOS DE REFERENCIAS

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Cadena de valor “La efectividad operacional en la cadena de valor se relaciona con la excelencia en actividades individuales o funciones, que posteriormente lleva a la estrategia a combinarse con dichas actividades”.⁸

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

1. **Las Actividades Directas**, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
2. **Las Actividades Indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
3. **El Aseguramiento de la Calidad**, en el desempeño de todas las actividades de la empresa

Para Porter hay tres elementos básicos en una cadena de valor:

1. **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
2. **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

⁸Michael Porter, What is strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.

3. **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

6.1.1.1 Las cinco fuerzas “La determinante más importante en la rentabilidad de los servicios es la atraktividad del sector. La estrategia competitiva depende de la comprensión de las reglas de esas actividades, o sea, de las oportunidades de mercado y de las respectivas amenazas al negocio. En todo complejo competitivo industrial, de consumo o de servicios, las reglas son disputadas por cinco fuerzas, las cuales se figuran a continuación y de la manera cómo actúan lo muestra el esquema”⁹

“Los competidores potenciales. Estos actúan como una amenaza por la posibilidad de entrar como nuevos competidores en el negocio de la empresa.

Los proveedores. Actúan como una amenaza por el poder de negociación que disfrutan. Eso significa amenaza por la posibilidad de aumento de los precios de los insumos, como por el sabotaje al aprovisionamiento continuado.

Substituciones. Nuevos tipos de servicio pueden surgir en el mercado y volver obsoleta la tecnología actual de la empresa.

Los clientes. A medida que los clientes se hacen fuertes y grandes compradores aumenta su poder de negociación y eso puede ser una amenaza al negocio de la empresa.

Los competidores. El sistema competitivo es dinámico, en la medida en que la acción de un competidor corresponde a una reacción de igual o mayor intensidad por parte de otros competidores y/o de un grupo de ellos”¹⁰

Las estructuras empresariales actuales, requieren que se preste atención desde cerca a cada uno de sus procesos, si se tiene en cuenta que el recurso humano, trabaja movido por diferentes factores motivacionales, hay que prestar atención a que dichos factores no influyan de manera negativa y poco ética, sobre los procedimientos desarrollados por cada persona.

La importancia del cuidado de los bienes y el control de las actividades que se realizan en una organización las cuales están direccionadas a la consecución de los objetivos de la empresa, radican realmente en el deseo de firmeza, estabilidad y crecimiento de las actividades que se estén desarrollando dentro de un mercado que se encuentra en constante cambio.

⁹ PORTER Michael, Estrategia Competitiva, Trigésima cuarta edición, México 2004. Pág. 30, 40.

¹⁰ PORTER. Op Cit. 40

Se mostrara las definiciones que nos puedan ayudar a entender las competencias y habilidades que deben prevalecer en una organización, para llevar acabo las actividades, se utilizaran algunos conceptos de Administración.

"El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente". ¹¹

"El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización"¹²

6.1.2 Control Son necesarios en todas y cada una de las etapas de la vida cotidiana, si bien es cierto se controla el cuerpo así como se deben controlar los pensamientos que permiten equilibrar al ser y con ello las acciones que adoptan o asumen las consecuencias de las emociones, siempre se debe ejercer control, de hecho la actividad de control se lleva a cabo al interior del hogar por tanto siempre será indispensable adoptar medidas que propendan por el cuidado de los intereses fijados en un contexto amplio, suficiente e integral y cuando se trata de garantizar y responder a la confianza otorgada por un empresario o inversionista para la administración y salvaguarda de recursos, ningún esfuerzo es suficiente para llevar a cabo la consecución de dicho objetivo teniendo en cuenta el valor agregado de otorgar un beneficio tangible o intangible a quien sacrifica un capital, por esta y muchas más razones algunos autores definen el control como:

El control "Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, de hecho, está mucho más generalizado que la planeación. El control sirve a la gerencia para monitorear la eficacia de sus actividades de planeación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren"¹³

Taylor al intuir o Fayol al definir, ya sea un modo concepto a la función de control en la empresa, no hacían, sino constatar algo conocido empíricamente. En efecto, toda empresa para considerarse como tal, siempre debe procurar dos cosas:

¹¹ Jefatura de Control Interno-2008-Manual de procesos y procedimientos-08/05/2009.

http://www.fodesep.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf

¹²<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

¹³ FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN B y JAMES A. F. AUTOR STONER, R. DANIEL R. AUTOR GILBERT 1996, pág. 611 Sexta edición

1. Cuidar que sus planes se cumplan.
2. Distribuir, desde el punto de vista económico, la utilización de sus recursos”¹⁴

Los controles nacen con la actividad que desarrolle cualquier persona, sea natural o jurídica, de hecho, estos procuran garantizar el cuidado y protección de los intereses, que para el caso en particular le asisten a los citados procesos de Eurogas Palmira S.A.S, donde los propietarios delegan además de funciones, confianza y credibilidad a sus colaboradores, la cual debe retribuir con resultados que no afecten los recursos de inversión y en este orden, cumplir a cabalidad con los resultados esperados por sus propietarios, quienes verifican lo adecuado de los procesos y procedimientos que al interior de la organización se estén ejecutando en procura de su crecimiento y existencia del patrimonio.

6.1.2.1 Control Interno Es un conjunto de acciones que genera coherencia entra las operaciones y la información revelada por los estados financieros debidamente certificados por el contador y el representante legal de la entidad por ello el autor define “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresas, sino de personas en cada nivel de la organización.

El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable. No la seguridad total. A la dirección y al consejo de administración de la entidad”¹⁵

¹⁴ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. ADMINISTRACION de pequeñas y medianas empresas quinta edición, pág. 232.

¹⁵ COOPERS y LYBRAND. Los Nuevos Conceptos de Control Interno (informe coso) 1997 Madrid, ediciones DIAZ DE SANTOS. pág. 285

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”¹⁶

“El control interno está pensado para facilitar la consecución de los *objetivos* en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.”¹⁷ El sistema de control interno se enmarca en principios y valores como la igualdad, oportunidad, celeridad, imparcialidad entre otro, permitiendo una articulación en las operaciones, las cuales permiten evidenciar el actuar de cada persona dentro de un proceso constante con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, estén dentro de los preceptos legales, normativos y estatutarios que la administración debe observar en una búsqueda constante de la administración del riesgo.

6.1.2.2 Control Contable Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

La investigación de los antecedentes del control, referencian desde la aparición de la partida doble del padre de la contabilidad Fray Lucas Paccioli, hay dos tipos de control al interior en las organizaciones:

1. Tiene que ver con el registro de las cifras y la observancia en las normas que rigen la profesión contable y soportan ante las diferentes autoridades de control las operaciones que tuvieron lugar por parte del ente, accediendo recrear una idea de los movimientos y actividades comerciales que la empresa tuvo en un determinado período de tiempo, este control a la vez proporciona al nivel directivo herramientas para una adecuada planeación de sus operaciones, pues cabe resaltar la importancia de los análisis con base en la información contable obtenida.

¹⁶ FONSECA LUNA, Oswaldo. Sistema de Control Interno, primera edición, lima junio 2011, editorial IICO (instituto de investigación accountability y control) pág. 15

¹⁷ Ibíd. Pág. 14.

2. Es propio de la actividad económica asociada a la misión y no está relacionado directamente con la información contable financiera sino con la eficiencia, eficacia y efectividad en los bienes y servicios que oferta la empresa, siendo este la base o insumo que genera las operaciones económicas reflejadas en la contabilidad. Todos y cada uno de los integrantes de una organización deben conocer de sus funciones y la importancia de que su trabajo se realice de acuerdo y en función a los protocolos establecidos en los manuales.

6.1.2.3 Control Administrativo Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Podemos exponer que la administración se ha dividido a lo largo de la historia en diferentes teorías influenciadas por cada época y sus sucesos políticos y económicos, estas teorías a su vez han sido representados por diversos autores y su manera de ver la administración.

Está la división del trabajo que es la descomposición de las tareas en los distintos elementos que las componen. La división y la especialización del trabajo permiten también la creación de la riqueza por medio de la optimización de los medios de producción; Smith elogia las ventajas que esto produce, tales como: la aceleración de la producción, la ganancia de tiempo y el aumento de las habilidades, el trabajo, desde esta perspectiva, se convierte en una mercancía y en un recurso que debe ser optimizado para que produzca más. Smith veía en la división del trabajo estas virtudes: la aceleración de la producción y la ganancia de tiempo, el incremento de habilidades, el mejoramiento de la capacidad de innovar

Charles Babbage (1792-1871), pudo ver en la división del trabajo un medio de disminuir los costos de producción al comprar la cantidad exacta de trabajo necesario para cada tarea. La ventaja es el menor costo que se paga por cada tarea sencilla que requiere unas actitudes reducidas. El interés se centra en la reducción del valor económico de la mercancía que es el trabajo.

La organización administrativa y la sistematización del trabajo de Henry Fayol (1841-1925): Con este autor la función administrativa se concibe como un conjunto de actividades que se pueden sistematizar e integrar dentro de un proceso

administrativo. El papel del jefe de la empresa pasa a ser determinante desde esta perspectiva puesto que es él quien debe planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo con unos principios precisos que son producto, en buena parte, de la reflexión sobre las actividades de sus predecesores.

Según Fayol toda organización, dice, debe cumplir seis grupos de operaciones, a saber:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, transacciones);
3. Operaciones financieras (gestión y gerencia de capitales);
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas);
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de retorno, estadística);
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Para él la función más importante es la administrativa, porque tiene la misión de desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar los actos.

Para el adecuado funcionamiento de una organización empresarial, hay algunos procesos, de los cuales sería posible sostenerse y crecer; como son:

Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.(Fayol, 1916)

Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir las estructuras materiales y sociales de la organización empresarial.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Enlazar, Unir y armonizar todos los actos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas.(Martin, Cueva, & Perez, 2007)

Como la dirección científica posee varios principios que parten de la premisa de que si la ciencia es la que indica cómo proceder y ello además se pacta al sentido común y a una actitud razonable y honesta, todos deberían someterse a ella laboriosamente:

“los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos médicos empíricos”.

Los dirigentes “escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismo lo mejor que podía”.

Los dirigentes “colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”.

“El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo del trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que, en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de competencia de los obreros”.

“*Principios de la administración científica*”, Taylor nos propone el desarrollo de los siguientes principios:

Organización Científica del Trabajo

Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (Tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas)

Selección y entrenamiento del trabajador

La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

Cooperación entre directivos y operarios

La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo

Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y de mayor eficiencia.¹⁸ El primer intento de definir y establecer racionalmente los

¹⁸ <https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>.

cargos y tareas desempeños por las personas se dio con la administración científica.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

Remuneración por unidad de trabajo:

Una estructura de jefes (supervisores) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y pueda colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.

División del trabajo entre directivos y operarios:

Tarea: Es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división dentro de una organización.

Cargo: Es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada persona o más ejecutan determinadas tareas específicas en un cargo muy sencillo y elemental.

Diseñar un cargo: Es especificar su contenido (tarea). El diseño de cargo es mediante el cual estos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos ejecutables de tareas mayores”.

El factor humano de Elton Mayo (1880-1949): la cual dice que “si la lógica que guía el funcionamiento de la empresa es económica y racional, la lógica de los miembros de la empresa pertenece a la afectividad y los sentimientos. El trabajo de administrador se ve de esta manera modificado ya que debe tener en cuenta una organización informal que posee su propia dinámica y sus propios objetivos, que pueden trabajar o facilitar el alcance de los objetivos de la organización formal.

El grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socio afectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización; la filosofía de la comunicación en el sentido dirigentes-obreros debía satisfacer las necesidades de información de los empleados y llevarlos a un óptimo conocimiento de las actividades de la empresa en una óptica de transparencia y de franca participación; debía concretar la consideración de las preocupaciones de los trabajadores y estimular su iniciativa; perseguía la búsqueda de reposo y flexibilización a la rigidez de las relaciones impuestas por la organismos financieros internacionales.

En sus aplicaciones se ejerció una influencia directa o indirecta en la vida social de los equipos de trabajo, con miras a obtener los comportamientos deseados y se pensó que lo mejor era recurrir al líder informal, la persona central del grupo que debía identificarse y utilizarse; se trataba de efectuar un acercamiento entre dirigentes y dirigidos, haciendo que el lugar de trabajo fuese un lugar agradable para vivir, un lugar donde el empleado pudiera satisfacer otras expectativas además de los ingresos; era un mecanismo sistemático de consulta, incluso, sobre aspectos bastante banal de la vida empresarial entre la dirigencia y los empleados. La organización sistémica cuyo trabajo más conocido es el de Robert Kahn y Daniel Katz, cuya contribución tiene que verse como parte de la corriente teórica estructural funcionalista.¹⁹

Para ellos un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra-sistema”.²⁰ Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, consisten en una planta o patrón de actividades de un número de individuos, si el patrón de actividades solo se presentara una vez o a intervalos independientes, no podría hablarse de organización.

“El enfoque sistémico, en palabras de Katz y Kahn, hace posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético”.²¹ Este enfoque considera a una organización como un sistema abierto que consume y produce para el ambiente a través de sus fronteras.

La teoría del reformismo cuyo exponente es: Henry Mintzberg, para él las actividades administrativas muestran un trabajo fragmentado, variable, inconstante y que, lejos de asemejarse al trabajo de un analista, la mayor parte del tiempo se hace a lo largo de múltiples comunicaciones verbales. La variedad y la complejidad de los contextos de acción de dirigentes se ven evocados por una tipología de configuraciones organizacionales que son el fruto de dinámicas específicas.

Con Herbert Simón y la escuela de la toma de decisiones el proceso de decisión se convierte en el centro de las actividades de la empresa y en un proceso de integración de los miembros a la estructura; cada miembro de la organización decide y posee preferencias, aspiraciones personales; cada uno puede escoger

¹⁹DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. 2a. ed. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 230.

²⁰Ibid.p.236.

²¹Ibid. p. 240.

cooperar o no con los objetivos de la empresa en función de la motivación que tenga a disposición.²²

6.1.3 Documentos de referencia y normativos:

"La formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional."²³

Tabla 1, **Documentos de referencia y normativos:**

Tipo de Documento	Numero de Documento	Titulo
LEY	50 de 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones
LEY	100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
NORMA TECNICA COLOMBIANA	NTC ISO-9000: 2005	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO
NORMA TECNICA COLOMBIANA	NTC ISO- 9001: 2015	Sistema de gestión de la calidad
NORMA TECNICA COLOMBIANA	NTC ISO- 9004: 2010	Enfoque de gestión de la calidad
NORMA TECNICA COLOMBIANA	NTC ISO- 31000: 2011	Gestión del riesgo, principios y directrices
GUIA TÉCNICA COLOMBIANA	GTC ISO/TR 10013: 2011	Directrices para la documentación del sistema de gestión de la calidad
SERIE DE EVALUACION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	OHSAS 18001: 2007	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional
GUIA TÉCNICA COLOMBIANA	ISO 14001: 2015	Sistema de Gestión Ambiental Requisitos con Orientación para su uso.

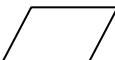
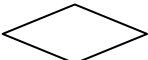
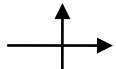
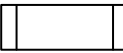
Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Diagrama de Flujo International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo a las normas ISO-9000:2005; La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

²² Bonome, Maria. (2009). La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simón .

²³ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill.

Tabla 2, Símbolo del diagrama de flujo según la ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	PARA QUE SE UTILIZA?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben realizar las distintas operaciones
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página
	Conector de Página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.
	Subrutina	Llama un proceso determinado

FUENTE: Elaborado a partir de la página <http://www.ansi.org/>

6.1.5 Indicadores Esta herramienta permite evaluar de manera individual a cada equipo de trabajo o departamento, el autor plantea que de acuerdo a los resultados evidenciados con esta actividad de control, es posible determinar si en el caso de compra por ejemplo, se hacen pedidos urgentes a los proveedores, es decir; que el responsable de este proceso no hace observancia en el comportamiento de la rotación de determinado producto, ya que la variación de precios entre un pedido y otro hablando del mismo producto puede afectar los márgenes de contribución que deje cada uno de ellos. Los modelos gerenciales encaminándolos a la valoración de las organizaciones no solo desde sus activos tangibles y variables financieras sino también con sus activos intangibles y sus variables no financieras como el capital humano, el goodwill, entre otros.

Eurogas Palmira S.A.S siendo una empresa dedicada a la conversión de vehículos de gasolina a Gas Natural, por su impacto social que sugiere su actividad económica, se presentan tensiones sociales, políticas y ambientales que deben ser atendidas mediante una gestión responsable, ya que la empresa carece de herramientas de control que le permitan medir adecuadamente sus resultados; la empresa proporcionará la información necesaria para presentar una propuesta de modelo de modelo de procesos y procedimientos, ya que busca una reorganización interna que permita reorientar los destinos de la organización, encaminándola hacia la valoración objetiva de los activos intangibles y el crecimiento sostenido de su estructura

Los modelos gerenciales encaminándolos a la valoración de las organizaciones no solo desde sus activos tangibles y variables financieras sino también con sus activos intangibles y sus variables no financieras como el capital humano, el goodwill, entre otros.

Eurogas Palmira S.A.S siendo una empresa dedicada a la conversión de vehículos de gasolina a Gas Natural, por su impacto social que sugiere su actividad económica, se presentan tensiones sociales, políticas y ambientales que deben ser atendidas mediante una gestión responsable, ya que la empresa carece de herramientas de control como es el manual de procesos, procedimientos y funciones, que le permitan medir adecuadamente sus resultados como es el trabajo de las personas involucradas dentro de la organización y resultados operativos; la empresa proporcionará la información necesaria para presentar una propuesta de modelo de modelo de procesos, procedimientos y funciones, ya que busca una reorganización interna que permita reorientar los destinos de la organización, encaminándola hacia la valoración objetiva de los activos intangibles y el crecimiento sostenido de su estructura empresarial.

Clasificación de los Indicadores. De acuerdo con el propósito de medición, los indicadores pueden clasificarse de acuerdo con las siguientes categorías:

- **Los indicadores de eficacia:** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente
- **Los indicadores de eficiencia:** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

6.1.5.1 Categorías de los indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

6.1.5.2 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Se deben plantear diferentes tipos de indicadores, para la medición del logro de los Objetivos Estratégicos planteados para cada una de las perspectivas identificadas.

6.1.5.3 Indicadores para la Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera se desagrega en tres lineamientos estratégicos:

- Crecimiento,
- Productividad
- e Inversiones.

Es importante definir las apuestas estratégicas de la organización para cada uno de ellos, para lo cual pueden tenerse en cuenta que los indicadores financieros son una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa de las actividades, organización y controles de las empresas como también a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- ✓ Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este, basado por la experiencia y sus conocimientos.
- ✓ Los registros históricos de la empresa, es decir, indicadores de otros años.
- ✓ Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo de estudio.
- ✓ Los indicadores promedio del sector al cual pertenece la empresa.

6.1.5.4 Indicadores de crecimiento

Dentro de los cuales se destaca:

- **Indicadores De Liquidez** A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer cómo se encuentra la liquidez de la organización, teniendo en cuenta la estructura corriente.
Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de trabajo, la razón corriente, la prueba ácida y Ebitda.
- **Capital de Trabajo:** expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente (unidades monetarias)

- **Razón corriente:** También denominado relación corriente, tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos, se debe tener en cuenta que es de corto plazo.

INDICADOR DE LIQUIDEZ: RAZÓN CORRIENTE

Nombre del Índice	Formula	Como se calcula
Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\text{Balance General Total Activo Corriente}}{\text{Balance General Total Pasivo Corriente}}$

- **PRUEBA ÁCIDA:** Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, con los saldos en efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. No se tienen en cuenta los inventarios.

INDICADOR DE LIQUIDE: PRUEBA ACIDA

Nombre del Índice	Formula	Como se Calcula
Prueba Acida	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{inventario})}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{(\text{Balance General Total Activo Corriente} - \text{Balance General PUC 14})}{\text{Balance General Total Pasivo Corriente}}$

- **EBITDA** = Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones.
Análisis del comportamiento de los indicadores de liquidez.

a) Empresa Comercial: Se tiene en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la que mayor manejan este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que se maneja un periodo más corto.

b) Empresa Manufacturera: Utilizan un periodo de tiempo más largo, se tiene en cuenta los inventarios, pero no están significativa, las cuentas por cobrar es un aspecto importante para estas, y la inversión es a largo plazo.

c) Empresa de Servicios: Los inventarios no tienen importancia, por lo general no se tienen en cuenta para indicar el rendimiento de la empresa, las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

6.1.5.5 Indicadores de productividad

- **Indicadores de Actividad**

También llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituye un importante complemento de las razones de liquidez, debido a que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera, algunos indicadores de actividad son:

- ✓ Rotación de Cartera: $\text{Ventas a crédito en el periodo} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$.
- ✓ Periodo promedio de cobro: $\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Ventas a crédito}$.
- ✓ Rotación de Inventarios (# veces) empresas comerciales: $\text{Costo de la mercancía vendida en el periodo} / \text{Inventario promedio}$.
- ✓ Rotación de Inventarios (# días) empresas comerciales: $\text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Costo de la mercancía vendida}$.
- ✓ Rotación de Inventarios (# veces) empresas industriales: $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario total promedio}$.
- ✓ Rotación de Inventarios (# días) empresas industriales: $\text{Inventario total promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Costo de ventas}$.
- ✓ Rotación de activos fijos: $\text{Ventas} / \text{Activo fijo}$.
- ✓ Rotación de activos operacionales: $\text{Ventas} / \text{Activos operacionales}$.
- ✓ Rotación de los activos totales: $\text{Ventas} / \text{Activo total}$.
- ✓ Rotación de Proveedores (# veces): $\text{Compras a crédito} / \text{Cuentas por pagar promedio}$.
- ✓ Rotación de Proveedores (# días): $\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Compras a crédito}$.

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD: ROTACION DE CARTERA

Nombre del Índice	Formula	Qué es
Veces de rotación de cartera	Ventas a Crédito/Cuentas por cobrar promedio	Muestra las veces que rota la cartera en el año.

6.1.5.6 Indicadores de inversión

Los Indicadores de Endeudamiento:

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma forma se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y si es conveniente o no el nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Las cuentas que pueden modificar el concepto del analista, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se pueda postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa, de igual manera entre las cuentas del patrimonio cuyo valor no exista una absoluta certeza. Estas cuentas son: préstamo a socios, los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión; pasivos diferidos, estas pueden ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago; capital, por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, que pueden estar sobre estimadas.

CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

Nombre del Índice	Formula	Qué es
Concentración del endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente/}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$	Indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo

El Índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir, compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios, dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

Nombre del Índice	Formula	Como se Calcula
Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\text{Pasivo Total Balance General}}{\text{Patrimonio Total Balance General}}$

6.1.5.7 Indicadores para la Perspectiva Clientes

En la perspectiva de clientes los posibles indicadores con los que puede ser evaluado esta perspectiva son:

1. Volumen de Clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
- a nivel regional / comercial / zonal
- a nivel de segmento de mercado
- por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

2. Satisfacción

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios
- % Quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio

- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

3. Fidelización

- % Lealtad del cliente:
- Recompra / Cambios en el volumen de actividad
- Intención de recompra o cambio de volumen
- Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

4. Rentabilidad

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

5. Optimización en los plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

6.1.5.8 Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva de procesos internos los posibles indicadores serían:

1. Procesos de Innovación:

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante.
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos.
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo.
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto.
- % de Ventas procedentes de nuevos productos.
- % de productos patentados.
- Margen Bruto procedente de nuevos productos.
- % de productos nuevos en relación con la competencia.

2. Procesos Operativos:

- Rendimientos varios:
 - % de desechos
 - % de uso de inmovilizado
- Número de reclamaciones de la clientela.
- Ratios de defectos.
- Evoluciones de clientes o de fases internas.
- Coste de la actividad de inspección.
- Análisis de tiempo de espera.
- Análisis de tiempo de cola.
- Análisis de tiempo de inactividad.

3. Servicios de Venta:

- Coste de las reparaciones.
- Tiempos de respuesta.
- Tiempos de Servicios de asistencia técnica.

6.1.5.9 Indicadores para la perspectiva aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, entre los posibles indicadores podrían ser:

1. Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información:

- Nivel tecnológico:
 - ✓ Puestos TI/Plantilla
 - ✓ No. de personas formadas en TI y SI
 - ✓ No. de personas formadas en TI y SI/Plantilla
 - ✓ No. de actividades automatizadas totalmente
- Nivel de inversión en TI y SI
- Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI
- Nivel de participación/satisfacción usuarios del sistema.

2. Intranet-Network Estratégico:

- No. de usuarios de la intranet/unidad de tiempo
- No. de equipos de trabajo que utilizan la intranet
- % de información de la información compartida
- Volumen de información que transita diariamente
- Calidad de servicio percibido por los usuarios internos de la intranet
- Calidad de servicio percibido por los usuarios externos de la intranet
- Servicios ofrecidos/servicios utilizados
- % de personas con acceso a internet

3. Bases de Datos Estratégicas:

- Estructuración
- Organización
- Accesibilidad
- Usabilidad

4. Sistemas de Calidad de Auditoria:

- Calidad del sistema de planificación
- Número de incidentes al utilizar el sistema
- Nivel de inversión en auditoria de sistemas
- Proporción de sistemas certificados ISO

5. Propiedades Intelectuales-Software y Sistemas

- Diseño
- Flexibilidad
- Nivel de adaptación a necesidades reales
- Eficiencia técnica
- Productividad del personal de TI y SI
- No. de proyectos de innovación tecnológica

6. Clima Organizacional:

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia/independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- No. de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

7. Incentivos y Retribución:

- Importe incentivos/gastos de personal
- Importe incentivos/No. de empleados
- No. de premios-reconocimiento por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incremento en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

8. Motivación – Formación – Concienciación

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación/No. de ascensos
- Inversión en formación/Gastos de personal
- No. de sugerencias para mejoras de la organización
- No. medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % de personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % de acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

9. Perfiles – Tareas - Delegación

- Edad media de la plantilla
- Antigüedad media de la plantilla
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad
- Plantilla con formación superior/total plantilla
- Nivel de satisfacción en la relación colaborador/jefe
- No. de trabajadores/No. de puestos potenciales
- No. de empleados con cargo directivo

10. Creación Equipos – Capital Humano:

- No. de personas participantes en equipos de mejora
- No. de equipos creados por año
- No. de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que tele trabaja en equipo

11. Alianzas Estratégicas

- Índice de satisfacción de los proveedores
- No. de proveedores estratégicos/No. de proveedores
- No. de incidentes por año y proveedor
- Nivel de rotación de proveedores estratégicos
- Grado de cumplimiento de la alianza
- Rendimiento de los proveedores

12. Análisis de Composiciones Organizativas

- No. de áreas departamentales/plantilla
- No. de puestos directivos/No. de departamentos
- No. de perfiles-puestos nuevos creados anualmente
- Grado de descentralización geográfica

13. Procesos de Planificación:

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- No. de etapas desarrolladas óptimamente
- No. de personas involucradas en el proceso

6.1.6 Matriz DOFA

La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas), pretende identificar la mayor cantidad de estrategias posibles, de acuerdo a sus amenazas, debilidades, fortalezas, y oportunidades, identificadas en los estudios, la cual pretende establecer el tipo de estrategias que debe tomar las Organizaciones.

Thompson nos propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA:

Tabla 3, Ejemplo de Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores.	• No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores Clave
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido	• Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

6.1.7 Mapa de procesos Un mapa de procesos “permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos.”²⁴

Un método apropiado para diseñar el mapa de procesos es La cadena de valor Michael Porter por su estructura, coherencia y facilidad de conectar otros sistemas que tengan lugar en las organizaciones, según López.

Figura1, Cadena de valor de Michael Porter.



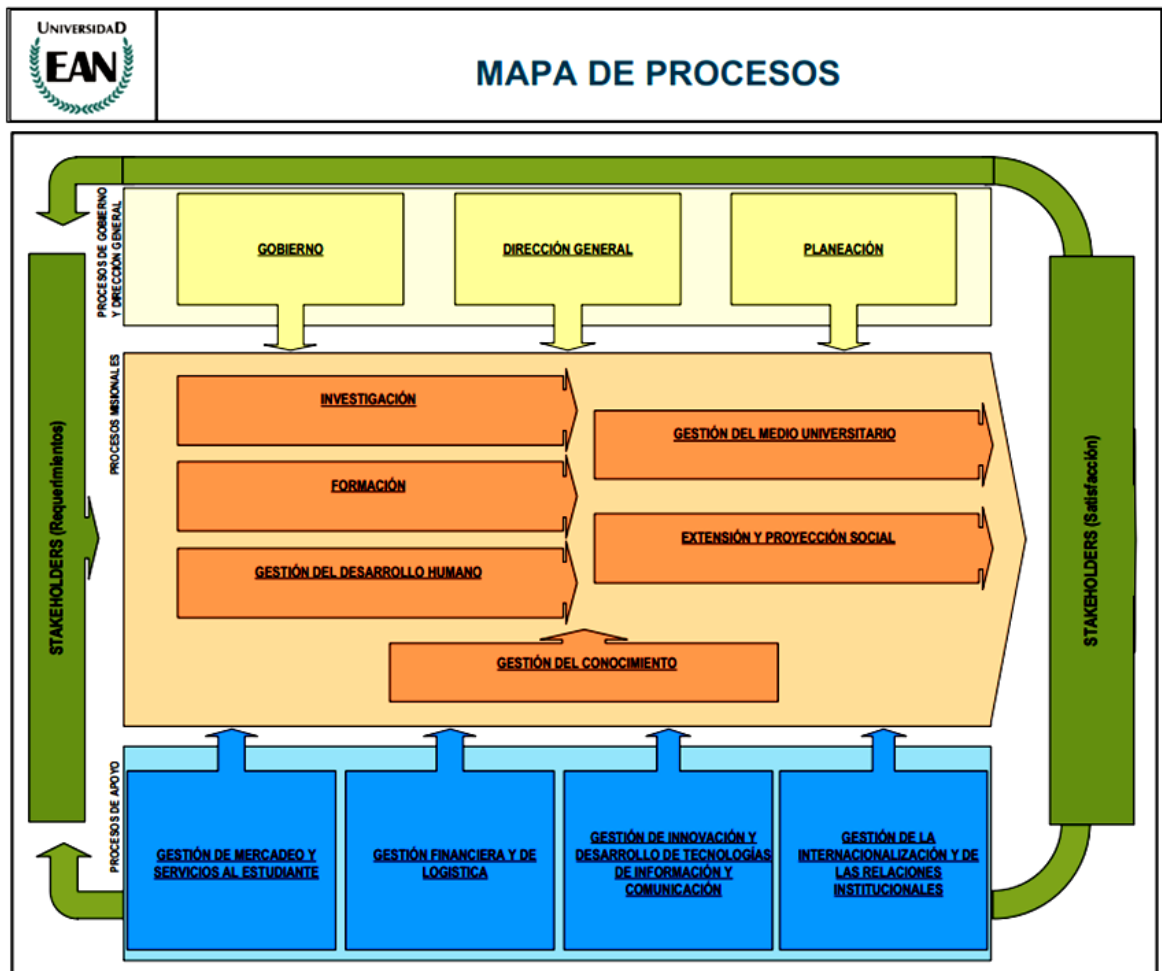
Fuente: LÓPEZ CARRIZOSA, José. ISO 9000 y la planificación de la calidad. ICONTEC. Colombia, 2006

Hay (3) categorías en las que se agrupan los procesos: estratégicos, misionales u operativos y de contribución o de apoyo. Se resaltan las necesidades del cliente identificadas y satisfechas como entradas y salidas del proceso, respectivamente.

La Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) agrupa sus procesos bajo esta premisa.

²⁴ Universidad del Valle. Cartilla de trabajo GICUV. Gestión por procesos. Cali: La Universidad, 2009

Figura 2, Mapa de procesos Universidad EAN



Fuente: www.ean.edu.co

Para López las organizaciones deben adoptar sus instrumentos para estructurar los procesos básicos de cada empresa, organización.²⁵

²⁵ Ibid.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 Términos y definiciones:

Es importante en primer plano traducir de una forma sencilla posible algunos términos, que dada su importancia merecen claridad en su concepto y una definición más unificada:

Manual: Fácil de entender²⁶

Procedimiento: Documento que describe la forma específica de llevar a cabo un proceso y las características de la misma, definen él quien hace que, como, porque, cuando y donde.²⁷

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una salida de un proceso generalmente es la entrada de otro.²⁸

Macroproceso: Es aquel que está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin, a su vez dicen que un macro-proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, los cuales contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.²⁹

Talento humano: “Un capital intangible que otorga valor en las Organizaciones”³⁰; es el valor que no se puede medir en cifras concretas (la persona), pero si se puede medir (su función) en resultados, proyecciones, utilidades hacia las organizaciones como fruto de su trabajo, talento y conocimiento, sin ellas una empresa no podría funcionar, por el solo hecho de que se necesitan para funcionar.

Desempeño: “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse” “Sacar lo que estaba en poder de otro”³¹, Podríamos decir que el desempeño es lo que tienen los demás, y que se utiliza cuando otros estamos participando de con esa misma persona en busca de un mismo objetivo.

²⁶ <http://www.rae.es/>

²⁷ Colombia, u. n. (2015). Manual del Sistema Integrado de Gestión. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

²⁸ Colombia, u. n. (2015). Manual del Sistema Integrado de Gestión. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

²⁹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y González, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

³⁰ <http://www.academia.edu/download/37757311/7157-67-1.pdf>

³¹ Diccionario de la lengua española

Evaluación: Para Manuel Fermin “La evaluación es un proceso sistemático continuo e integral destinado a determinar hasta qué punto fueron logrados los objetivos educacionales previamente determinados”, donde se puede medir lo que se está realizando, basado en un lineamiento y un sistema.

Indicador: “Manual de Frascati nos dice que Por definición los indicadores ilustran un aspecto particular de una cuestión compleja y de facetas múltiples” los indicadores son utilizados para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Motivación: “Aquellas cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella”. Vallerand y Ratelle (2002), La desmotivación o amotivación es un estado de ausencia de motivación.

Creación de valor: La Creación de Valor, es el mandato conferido a la gerencia por los accionistas³²; la máxima de cada organización es la generación de rentabilidad, pero se debe dar valor a las organizaciones, para poder cuantificar su valor.

Efectividad: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”³³; Es decir, ser efectivo es tratar de optimizar los recursos.

Metrología: “Es la ciencia de las mediciones”³⁴

Conversión: Significa cambio, trueque, sustitución... Hablamos de conversión de moneda cuando cambiamos una divisa por otra, o que alguien se convierte cuando abraza una religión o creencia, o hablamos de convertir medidas cuando pasamos de metros a pulgadas, pasar de gasolina a gas natural vehicular.³⁵

Es trascendental describir un concepto sobre lo que es un Manual de Procesos procedimientos y Funciones según lo siguiente:

“Es un documento controlado que permite de manera flexible describir la estructura, forma, contenido y responsabilidades”³⁶

³² <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12307>

³³ http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009

³⁴ <http://www.utm.mx/~hugo/metrologia/Metro1.pdf>

³⁵ <https://sistemas.com/conversion.php>

³⁶ Colombia, u. n. (2015). Manual del Sistema Integrado de Gestión. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Al diseñar el Manual de Procesos procedimientos y Funciones para la empresa Eurogas Palmira S.A.S, después de conocer la necesidad que se tiene de progresar por parte de sus propietarios, la cual tiene como actividad el fomento y la promoción de todas las actividades y procesos relacionados con la conversión de vehículos a gas natural vehicular, revisión anual de los utensilios de la conversión a gas natural vehicular de cada vehículo, pruebas hidrostática, garantías de los utensilios de conversión a gas natural, servicios y mantenimiento de estos utensilios.

La organización Eurogas Palmira S.A.S es la base en la cual se ha apoyado la Práctica Empresarial, ya que presenta características importantes para desarrollar, esta empresa nos ha permitido conocer su funcionamiento interno por medio de un análisis para poder hallar las debilidades que se presentan y así mismo plantear los posibles cambios que ayuden optimizar la organización.

La organización Eurogas Palmira S.A.S se encuentra constituida dentro de la norma que encierra el concepto de EMPRESA el cual está enmarcado en el Código de Comercio colombiano en su artículo 25 Definición Empresa, hace referencia a "se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios"³⁷

La labor será analizar y diseñar el manual de procesos, procedimientos para administrar y compartir sus recursos, responsabilidades y orden, así como coordinar todas sus funciones, permitiendo una mayor organización, puesto que la organización es un sistema de actividades, formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, el cual será encontrado con la implementación del manual.

6.2.1.1 Misión y visión Según la ISO 9001 debe definirse tanto la misión como la visión de la organización

Misión: Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica", es de gran importancia, identificar la MISIÓN, la cual es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas de los colaboradores van a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Dentro de la misión se definen las necesidades a satisfacer; los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

³⁷Art. 25 del Código de Comercio

Cuando se está definiendo la misión se debe tratar de contestar a las siguientes preguntas en relación a la organización:

¿En qué nos diferenciamos?

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

Visión: Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos dice “La Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, la cual es creada por las personas encargadas de dirigir la empresa, y los cuales deben valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y colocándola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa, lo cual permita ubicar la organización dentro de un entorno económico y social.

Al igual que en el caso de la Misión, deben tenerse en cuenta una serie de preguntas a las que debe darse respuesta para definir la Visión de la organización:

¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?

¿En qué nos queremos convertir?

¿Para quién trabajamos?

¿En qué nos diferenciamos?

¿Qué valores respetamos?

En el momento de identificar y establecer la misión y la visión de la empresa, es indispensable el conocimiento de las necesidades las cuales son básicamente el resultados de los estudios de usuarios de sus necesidades, la demanda y el uso de la información por parte de los usuarios, teniendo en cuenta, además, el interés y los motivos de éstos. Estos son los temas generales, pero de cada uno de ellos se derivan los variados estudios que se pueden realizar en una unidad o manual; con las cuales podremos iniciar la conformación de nuestro manual de procesos, procedimientos y funciones, como también el conocimiento de los usuarios, quienes son las personas que utilizan o trabajan con algún objeto o que es destinataria de algo, empresarial o profesional.

Los usuarios internos de la información deben tener definidas las FUNCIONES, las cuales hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido, estas deben ser definidas desde el inicio para poder identificar las actividades que deben desempeñar dentro de la organización y así conocer su nivel jerárquico dentro de ella, permitiendo así estructurar el ORGANIGRAMA EMPRESARIAL, el cual es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización; representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización.

El trabajo en conjunto con los usuarios y el análisis de las necesidades aportaran una información indispensable para la generación de los procesos y procedimientos, esta información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas, coadyuvando a identificar los datos a los que se les proporciona una interpretación con un sentido particular, por lo que debe cumplir con normatividad y reglamentos para que sea útil, confiable y oportuna. Estos datos nos ayudaran a conformar el manual, ya que como todo sistema es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de Recurso Humano (humanware).

Este proceso ayudara a construir el manual, el cual realizará una organización de elementos, los cuales formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas.
- Responsabilidades
- Actividades
- Recursos materiales

Todo ese conjunto de elementos interactúan entre sí, (procesos, procedimientos y funciones) y distribuirla de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos. La recopilación de datos y necesidades llevara a que este diseño se convierta en algo más exacto para la Practica Empresarial, la cual realiza una combinación de personal, registros, procesos, procedimientos y funciones, que utiliza un negocio para satisfacer sus necesidades de responsabilidad y orden. Dentro de esta conformación del sistema se usará una variable primordial la cual será el CONTROL, puesto que esto es la medida que se obtiene de los mecanismos implementados por cada responsable de manera correcta y valida.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

El Objetivo de esta práctica empresarial de diseñar un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para Eurogas Palmira S.A.S, será realizada en el municipio de Palmira Valle del Cauca, la cual dicha empresa se encuentra ubicada en la zona comercial del área de las Versalles de este municipio en el barrio Berlín, por ende se analizará el sector al cual se hace referencia.

6.3.1 Reseña Histórica de Palmira, Valle del Cauca La Ciudad de Palmira tiene una particular historia sobre su fundación, en 1536 el capitán Francisco Cieza de León visitó por primera vez estas tierras, enviado por el Adelantado Sebastián de Belalcázar con la misión de recorrer al río Grande o Gran Río, como llamaban al Río Cauca, De Cieza observó a muchos indígenas trabajando la tierra, cultivos hermosos, animales feroces y domésticos, aves de mil colores, árboles frutales, sintió fragancias que nunca había imaginado, escucho el canto de las aves y de los ríos.

En “la otra banda” como empezó a conocerse la región, se establecieron las encomiendas de los ríos Nima y Amaime; los españoles construyeron casas y capillas, a su alrededor las chozas donde vivían esclavos e indígenas, se establecieron cultivos de caña de azúcar, maíz, yuca, tabaco y otros, así como ganado, gallinas, cerdos y caballos traídos por los colonizadores.

A principios del siglo XVII, se formó un pequeño caserío que dio lugar a la población de “Llano Grande”, donde Don Francisco Rengifo Salazar edificó una capilla que puso bajo la protección de Nuestra Señora del Rosario del Palmar. En 1758 el Presbítero Gregorio Saa Rengifo, donó el globo de tierras de Llano Grande, para que se vendieran en lotes y construyeran casas, Don Joaquín de Castro comisionado por el Cabildo de Buga, hizo el trazado de las calles en 1797, dando forma a la villa que se convertiría a partir de 1824 en la ciudad de PALMIRA, convirtiéndose así en el único municipio del Valle del Cauca que no fue fundado sino creado.

El título de Capital Agrícola o Agroindustrial de Colombia se debe al desarrollo científico y tecnológico de Palmira en este campo. Es sede de corporaciones e institutos públicos, mixtos y privados; nacionales e internacionales sin ánimo de lucro, que centran sus trabajos e investigaciones en aspectos como: preservación y uso racional de los recursos naturales y el ambiente, aumento de competitividad, desarrollo de capacidad científica, acceso a tecnologías de punta, mejoramiento de cultivos, agro diversidad, manejo de plagas y enfermedades, manejo de suelos y sistemas de producción. Algunas de estas instituciones trabajan mancomunadamente en torno al proyecto Parque Científico y Tecnológico; ellas son: Corpoica, ICA, Universidad Nacional de Colombia, Fundación Ecoparque Llanogrande y Centro de Agricultura Tropical (CIAT).

Un crecimiento acelerado gracias a su ubicación y a la nobleza de su terreno, Palmira presenta en los últimos años un crecimiento urbanístico y económico que ha potenciado su desarrollo en otras áreas de la producción: la industria, el comercio, la ganadería y la minería. En la agricultura la caña de azúcar sigue siendo uno de los productos de mayor importancia, con unas 18.000 hectáreas cultivadas, caña procesada en ingenios de la región para producir azúcar, panela, miel y alcohol. Otros productos agrícolas son: café, tabaco, cacao, arroz, maíz, frijol, yuca, papa, algodón, soya, plátano, sorgo, y gran variedad de hortalizas y frutas. La industria produce maquinaria agrícola, empaques, tubos de cemento y artículos metálicos, entre otros. Palmira tiene instituciones bancarias, servicio de transporte, hoteles, restaurantes e inmobiliarias. La Cámara de Comercio del municipio registra más de seis mil empresas distribuidas en los sectores de la producción mencionados.³⁸

6.3.2 Ubicación Geográfica El territorio del municipio de Palmira se encuentra localizado en el Departamento del Valle del Cauca, y tiene como límites los siguientes: Por el Norte con Municipio de El Cerrito; por el Sur: con los Municipios de Pradera y Candelaria; por el Oriente: Departamento del Tolima; y por el Occidente: con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes. Su cabecera municipal se encuentra localizada a 3°32' de latitud norte; y, 76° 18' de longitud oeste.³⁹

6.3.3 Superficie y climatología El área municipal es de 1.123 Km² y sus pisos térmicos distribuidos así: Cálidos 383 Km², Medio 242 Km², Frío 239 Km² y Páramo 298 Km². Su temperatura está condicionada a sus pisos térmicos y varía entre los 23 °C en la parte baja, 18 °C en la parte media, 12 °C en la parte alta y 4 °C promedio anual en el páramo. Se acepta que la temperatura media es de 25°C. y su altura sobre el nivel del mar (snm) a partir de los 966 metros. (Plan de Ordenamiento Territorial / Documento resumen. Alcaldía de Palmira. 2000. En: Estudio técnico sobre la conveniencia económica y social de la iniciativa y viabilidad o inviabilidad de creación del nuevo municipio de Rozo en el Valle del Cauca. Universidad del valle. 2011)⁴⁰

6.3.4 Hidrología El territorio municipal abarca las cuencas de los ríos Nima, Amaime, Agua clara y Bolo. Estas cuencas son la reserva hidrológica y productiva más importante del municipio de Palmira.

³⁸ <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>.

³⁹ <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>.

⁴⁰ <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>.

La cuenca del río Nima tiene una extensión aproximada de 12.000 hectáreas, caracterizadas, en su mayor parte, por una pendiente pronunciada (con inclinaciones mayores del 70%).

La cuenca del río Amaime es la de mayor extensión en el municipio de Palmira. De sus 55.000 hectáreas, 35.000 corresponden al municipio de Palmira y 19.900 al municipio de El Cerrito.

La cuenca hidrográfica del río Desbaratado posee una extensión de 14.550 hectáreas; la cuenca hidrográfica del río Frayle, 23.825 hectáreas; y la cuenca hidrográfica del río Bolo, 19.875 hectáreas. La subcuenca hidrográfica del río Agua clara tiene una extensión de 7.200 hectáreas, localizadas parcialmente en el municipio de Palmira. Su altitud oscila entre los 3.100 y 1.050 m.s.n.m.⁴¹

6.3.5 Población En la actualidad se calcula que cuenta con una población aproximada de 308.700 habitantes, teniendo en cuenta toda la expansión que ha tenido la ciudad en los últimos años, pues Palmira se ha convertido en una ciudad para invertir en vivienda. Actualmente se adelanta numerosos proyectos enfocados en su gran proporción a interés social.⁴²

Nombre del Municipio: Palmira

Otros nombres: Villa de las Palmas, Capital Agrícola de Colombia, Ciudad de Las Bicicletas.

Fecha de creación: 25 de Junio de 1824

Altura: A partir de 998 hasta 4.200 M.S.N.M.

Temperatura promedio: 23°C

Extensión: 1.162 km²

Población: 296.000 habitantes aprox.

Gentilicio: Palmirano, Palmireño

Indicativo: 2⁴³

41 <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=41>

42 <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>

43 <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>

6.3.6 Ubicación geográfica de Palmira en Colombia

Grafica 1, Ubicación Geográfica de Palmira en Colombia



Fuente: Mapa de la ubicación de Palmira en Colombia, Publicado en <http://www.olmue.com.co/wp-content/uploads/2012/08/colombia-valle-palmira.jpg>.

6.3.7 Palmira como Zona Turística Palmira, Valle del Cauca, es considerado uno de los Centros Agro-Industriales más importantes en Colombia, pero además es zona turística por naturaleza, su amplia gama de lugares atractivos ubicados a su alrededor, permite que se destaque como una zona de mucho interés para ser visitada durante el año por una gran cantidad de turistas nacionales e internacionales, ya que cuenta con un Aeropuerto Internacional y la carretera Panamericana.⁴⁴

Algunos atractivos turísticos se mencionan a continuación:

- El Bosque Municipal
- Festival Internacional de Teatro
- Festival de Arte Ricardo Nieto
- Museo de Historia y Arqueología (Malagana)
- Paseo gastronómico de Roza
- Casa de la Cultura Ricardo Nieto⁴⁵

⁴⁴<http://www.elpais.com.co/valle/le-mostramos-porque-palmira-es-uno-de-los-atractivos-turisticos-del-del-cauca.html>

⁴⁵<https://www.palmira.gov.co/attachments/article/455/ACTA%20DE%20INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20Cultura%20y%20Turismo.pdf>

6.3.8 Escenario económico Palmira, Valle del Cauca, es considerada la segunda ciudad más importante del valle del cauca⁴⁶, la cual la convierte en un corredor de las más grandes transacciones comerciales del Departamento, las negociaciones de compra de mercancías procedentes de otras plazas nacionales e internacionales y la venta de los productos nacionales hacia otros territorios, permite que la actividad en dicha ciudad sea constante y de carácter importante. El escenario económico que se vislumbra en Palmira está conformado por tres sectores; el sector primario, el sector secundario y el sector terciario, que a continuación se definen:

6.3.8.1 Sector Primario

Imagen 1, Cultivo de caña del Ingenio Manuelita



Fuente: <http://m.elpais.com.co/500-empresas/directorio/ingenio-manuelita.html>

En el sector económico primario del municipio de Palmira, Valle, está conformado por sectores de explotación agrícola (en su gran mayoría caña de azúcar), también incluido el sector agroindustrial y pecuario. Con un 3% de participación en el PIB municipal⁴⁷

⁴⁶<https://www.palmira.gov.co/5055-palmira-es-la-segunda-ciudad-del-valle-en-cumplir-con-el-censo-electronico-del-dane>

⁴⁷http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/INFORME%20SITUACION%20ECONOMICA%202015.pdf.

6.3.8.2 Sector Secundario

Imagen 2, Ingenio manuelita



Fuente: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/manuelita-refuerza-biocombustibles/73683>

El sector secundario de la economía de Palmira, se encuentra conformado por la zona industrial, y el subsector de alimentos y bebidas el cual tiene una participación muy alta en el sector debido a que existe una población multicultural e industrias en el municipio, la mayoría de los productos alimenticios y bebidas que se comercializan provienen de plantas, árboles y frutos típicos, como son frutos rojos.

Este sector ocupa el segundo lugar en cuanto a participación del PIB municipal, con el 8%⁴⁸

6.3.8.3 Sector Terciario El sector económico terciario es aquel que está conformado por actividades como el comercio, restaurantes, hoteles, transporte y comunicaciones, este sector abarca el mayor porcentaje de participación en el PIB municipal con un 84%, dentro de lo cual se destaca la actividad comercial que predomina en Palmira.

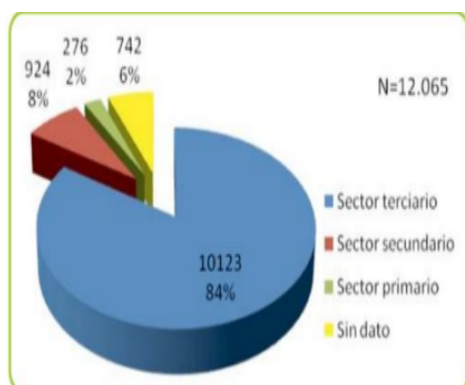
En este sector terciario también se encuentran incluidas empresas del sector de servicios financieros, las cuales también muestran un buen comportamiento en el mercado.

Como se determina anteriormente, Palmira, Valle del Cauca, posee en su entorno económico diversas actividades que se desarrollan a diario y que son fuente generadora de empleo para los Palmireños, cabe destacar que algunas más destacadas que otras como lo es el caso de “la actividad comercial que en el municipio es muy representativa abarcando el 46.8% de participación en el mercado seguida del servicio de transporte terrestre y la fabricación y venta de productos alimenticios.”⁴⁹

⁴⁸http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/INFORME%20SITUACION%20ECONOMICA%202015.pdf.

⁴⁹http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/INFORME%20SITUACION%20ECONOMICA%202015.pdf

Grafica 2, Porcentaje de participación del año 2011 de los sectores económicos en el PIB total del municipio de Palmira Valle del Cauca.



El sector terciario (comercio y servicios) cuenta con el mayor porcentaje de unidades establecidas en Palmira, 84% equivalente a 10.123 unidades económicas.

Fuente: Censo Empresarial, Cámara de Comercio de Palmira, Alcaldía de Palmira, Fundación Progresamos.

Fuente: Censo Empresarial Palmira 2011
https://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-011?pageNumber=1

El panorama anterior se convierte en una herramienta de trabajo para las empresas comerciales al denotar que el municipio es comercial por naturaleza y sobre todo porque gracias a su condición estratégica, es un corredor vial por donde se realizan negocios entre zonas a nivel nacional y países.

Tabla 4, Unidades Económicas identificadas por Corregimiento del año 2011 de Palmira Valle del Cauca

No.	Corregimientos	Unidades económicas	Porcentaje
1	Rozo	388	19,5
2	Juanchito	320	16,1
3	Palmaseca (Zonas Francas y Aeropuerto)	295	14,8
4	La Dolores	128	6,4
5	El Bolo	89	4,5
6	Amaine	87	4,4
7	Potrerillo	85	4,3
8	La Buitera	79	4,0
9	Tienda Nueva	56	2,8
10	La Torre	55	2,8
11	Guanabanal	54	2,7
12	Caucaseco	45	2,3
13	Barrancas	44	2,2
14	Tablones	36	1,8
15	La Zapata	29	1,5
16	Aguaclara	26	1,3
17	Chontaduro	26	1,3
18	Calucé	26	1,3
19	La Pampa	23	1,2
20	Guayabal	22	1,1
21	La Herradura	21	1,1
22	Boyacá	21	1,1
23	Obando	20	1,0
24	La Bolsa	11	0,6

Fuente 1: Censo Empresarial Palmira 2011
https://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?pageNumber=1

La tabla muestra las Unidades Económicas (negocios comerciales) Identificadas por Corregimiento de Palmira Valle, teniendo en cuenta los sectores anteriormente mencionados, allí se puede ver la distribución económica, teniendo mayor representación el corregimiento de Rozo con un 19.5%.

Tabla 5. Actividad Principal de la Unidad Económica del año 2011 de Palmira Valle del Cauca

Actividades	Cantidad	%
Compra y venta de productos no fabricados	5.392	44,7%
Otros servicios ¹	1.465	12,1%
Alojamientos, restaurantes, cafeterías	1.074	8,9%
Productos elaborados	924	7,7%
Mantenimiento y reparación	844	7,0%
Sin dato	742	6,2%
Correo y telecomunicaciones	519	4,3%
Otras actividades	276	2,3%
Salud, servicios sociales	270	2,2%
Transporte	230	1,9%
Educación	168	1,4%
Intermediación financiera	114	0,9%
Construcción	47	0,4%
Total	12.065	100%

¹ Peluquerías, inmobiliarias, funerarias, gimnasios, video juegos,

Fuente 2: Censo Empresarial Palmira 2011
https://issuu.com/jprometeo/docs/publicacion_censo_palmira-2011?pageNumber=1

El 44.7 de la empresas, equivale a 5.392 unidades económicas censadas están destinadas a la compra y venta de productos no fabricados por ellos mismos; seguido del ítem otros servicios con el 12.1% equivalente a 1.465 unidades. El 8.9% equivalente a 1.074 unidades correspondientes al servicio de alojamientos, restaurantes, cafeterías y expendios de comidas.

Tabla 6. Inversión Neta de Capitales por Actividad Económica

INVERSIÓN NETA DE CAPITALES EN SOCIEDADES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA						
ACTIVIDAD ECONÓMICA	2013		2014		Variación	
	#	CAPITAL (\$)	#	CAPITAL (\$)	#	Capital
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	64	9.762	65	17.327	2%	77%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	2	20	1	3	-50%	-85%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	76	5.779	98	21.166	29%	266%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	0	-3.640	0	1.600	N.A	-144%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; EVACUACIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	10	7.670	5	296	-50%	-96%
CONSTRUCCIÓN	49	836	68	1.674	39%	100%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	64	7.050	95	4.160	48%	-41%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	24	820	36	7.500	50%	815%
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	9	1.521	18	443	100%	-71%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	4	581	11	(564)	175%	-197%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	6	259	10	782	67%	202%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	1	98	7	451	600%	360%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	38	799	50	563	32%	-30%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	13	2.655	18	7.726	38%	191%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	0	0	1	4	N.A	N.A
EDUCACIÓN	3	25	9	637	200%	2448%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANAY DE ASISTENCIA SOCIAL	17	5.297	25	23.647	47%	346%
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	2	1.283	1	205	-50%	-84%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	3	2	4	29	33%	1350%
ACTIVIDADES DE LOS HOGARES INDIVIDUALES EN CALIDAD DE EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES INDIVIDUALES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO	0	0	0	-	N.A	N.A
ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ENTIDADES EXTRATERRITORIALES	0	0	0	-	N.A	N.A
TOTAL	385	40.817	522	87.657	36%	115%

Fuente 3: Cámara de Comercio Presenta: Inversión Neta 2014
<http://www.ccpalmira.org.co/portal/articulos-de-menu/558-camara-de-comercio-presenta-inversion-neta-2014>

Distinguiendo el panorama de la tabla anterior se puede notar el notable cambio entre los años 2013 al 2014 en cuanto a inversiones de capitales de empresas comerciales en Palmira, para el año 2013 habían invertido 385 empresas, para el año 2014 el panorama mejoro, pasó a tener 522, presentando un incremento del 38%.

6.3.9 Infraestructura Vial del Municipio de Palmira La infraestructura vial del municipio de Palmira, comprende una red de vías férreas, vehiculares, peatonales, fluviales, aéreas, a pesar de lo anterior Palmira posee una gran ventaja debido a que las principales vías de acceso que lo conecta con el resto del país son terrestres y debido a las condiciones climáticas de la zona, dicha vías principales se encuentra constante flujo vehicular, facilitando así su ventaja vial frente a otras ciudades.

6.3.9.1 Red Urbana “La estructura vial de Palmira, se caracteriza por integrar la zona urbana con la zona rural. La conexión desde la zona urbana hacia la rural se produce principalmente por la actividad turística e institucional, esta última asociada a gestiones empresariales. En términos generales, las vías principales se encuentran en buen estado, especialmente las que se encuentran en el centro de la ciudad y la mayor parte de las arterias principales, que presentan condiciones aceptables de pavimentación, contrario a lo que sucede al interior de la mayor parte de los barrios cuyas calles que surten el tránsito hacia las vías principales se encuentran sin adecuada pavimentación o en franco deterioro, sin mencionar las consecuencias que la falta de esta infraestructura presentan igualmente para servicios asociados como el acueducto y el alcantarillado”⁵⁰

6.3.9.2 Red Departamental y Nacional Según el Plan de Ordenamiento territorial vigente a la fecha de realización de este estudio, las vías que conectan a Palmira con los municipios y corregimientos cercanos y a su vez la integran a la malla vial nacional son:

1. Corredor Vial Doble Calzada, Palmira Cali, conecta con la ciudad de Cali, Aeropuerto y Yumbo
2. Corredor vial vía Cartago, Conecta con el Norte del País, el puerto de Buenaventura.
3. Corredor vial Vía Panamericana, Conecta con el sur del País, y el resto del continente de Sur América
4. Corredor vial Vía Ruta de las fresas, conecta con la parte rural.
5. Corredor vial vía Pradera, conecta con los municipios de pradera, florida, Miranda y Corinto⁵¹

⁵⁰ <https://www.palmira.gov.co/attachments/article/869/2.%20Informe%20de%20Diagnostico.pdf>

⁵¹ <https://www.palmira.gov.co/attachments/article/841/Acuerdo%2028%202014%2002%2006%20Modifica%20normas%20urbanisticas%20POT.pdf>

A través de ellas, Palmira se relaciona con las ciudades de la región y con el resto del país, con privilegio de intereses relacionados con la comercialización de los productos, que se fabrican, como son Azúcar, desde luego, de la función de las zonas francas. Paradójicamente, estas actividades que han sustentado el desarrollo del Distrito durante décadas, como ya se ha mencionado, no han encontrado consecuencia con la necesaria evolución en la conectividad de la región con el resto del país. La construcción de la nueva carretera con alternativas en norte y el Centro del Valle, generando expectativas de modernización y desarrollo para la región, reduciendo riesgos y tiempos, a la vez que incrementando las posibilidades de atraer inversiones productivas.

6.3.9.3 Red Férrea En el Acuerdo No. 028 del 06 de Febrero de 2014 CONCEJO MUNICIPAL DE PALMIRA DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA REPÚBLICA DE COLOMBIA en su Artículo 193, se habla sobre el sistema de Férreo de la Ciudad de Palmira, si bien, Palmira cuenta con una vía férrea habilitada para el transporte de carga proveniente de las actividades comerciales, el rezago tecnológico y el deterioro de la red férrea, no solo local sino la red que la integra al departamento, son las principales problemáticas que han impedido el desarrollo del sistema férreo, haciendo más costosas las operaciones comerciales y la conexión con el Puerto de Buenaventura y el norte del valle, en lo que respecta especialmente al transporte de carga en volúmenes importantes.

6.3.9.4 Transporte Aéreo “El Aeropuerto Internacional de Palmaseca (Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón), tiene capacidad para recibir aviones Comerciales de origen nacional e internacional, capaz de recibir aviones de gran envergadura incluidos los Airbus A330, Boeing 787, Boeing 777 y el Boeing 747; el cual tiene un flujo de pasajeros de 5.590.351 en el año 2016, lo que le confiere la clasificación de aeropuerto de uso y conexión Nacional como son Bogotá, Medellín, San Andrés Islas, Cartagena, Barranquilla, Pasto, entre otras ciudades y destinos Internacionales como Ciudad de Panamá, Miami, Madrid, Lima, San Salvador, Guayaquil , con origen y destino en otros municipios costeros del país y, particularmente, con Cali, Buga, Bogotá y Medellín. Fuente: Aerocivil.⁵²

6.3.9.5 Parque Automotor Palmira cuenta con un parque automotor de 50.480 vehículos aptos para el transporte.⁵³

⁵²<https://www.aerocali.com.co/el-aeropuerto/caracteristicas/zona-aeronautica>

⁵³<http://www.aso-cda.org/wp-content/uploads/2017/08/BOLET%C3%8DN-CONSOLIDADO-2015.pdf>

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Trabajo de Investigación se realizará utilizando la metodología de estudio de tipo descriptivo debido a que se realizara una encuesta a los empleados de la empresa, para determinar que conocimientos previos tienen sobre los procesos, procedimientos y funciones y analítico ya que el propósito es determinar rasgos que identifiquen las características principales de las funciones de cada cargo, con el fin de observar las principales debilidades y después proceder al diseño del manual, se adoptará el modelo de investigación del autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez ⁵⁴ quien propone como elementos de apoyo metodológico entre otros, el estudio exploratorio, el cual se acogerá debido a que se pretende obtener información a través de entrevistas con las personas involucradas en los diferentes procesos, para determinar un problema de investigación, que a su vez permita realizar una propuesta de mejoramiento, mediante la implementación del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones.

7.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de Investigación a utilizar es el método inductivo, tomado del modelo antes descrito el cual permitirá enmarcar el problema de investigación y al final concluir con proposiciones sobre el tema de estudio que en este caso es el diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones de la Empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S.

7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica que se aplicará para tomar la información de las fuentes primarias será:

7.3.1 Entrevista La entrevista se realizará de manera directa y estructurada con la población de interés que son los empleados involucrados en los diferentes procesos de la organización.

7.3.2 Encuesta Se elaborara un cuestionario que permita indagar sobre el conocimiento actual de los empleados sobre el tema de un sistema de Procesos, Procedimientos y Funciones pero además sobre el posible impacto que traería el cambio laboral al implementar uno de ellos dentro de la organización.

⁵⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4ª. Edición. México, Limusa, 2011,360p.

7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

7.4.1 Primarias Como fuentes primarias se tiene a los empleados de Eurogas Palmira S.A.S, que desempeñan cargos en las diferentes áreas de los departamentos.

7.4.2 Secundarias Consiste en el análisis documental de informes, documentos, normas y otros materiales documentales, tales como anuarios, presupuestos, estados financieros.

Es de vital importancia mencionar que la Documentación de este Proceso será toda aquello que se encuentre directa e indirectamente relacionado con el problema de investigación para poder responder con las expectativas y cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

7.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

7.5.1 Universo Población El universo poblacional de la investigación son los colaboradores de la empresa Eurogas Palmira S.A.S, son 8, de los cuales son tres (3) mujeres y seis (5) hombres.

7.5.2 Muestra Para llevar a cabo esta investigación se trabajara con los departamentos de Eurogas Palmira S.A.S a continuación:

- Gerente General (1)
- Contador (1)
- Auxiliar de Administrativo (1)
- Auxiliar Contable (1)
- Asesores Comerciales (2)
- Personal Técnico (2)

7.5.3 Codificación y Tabulación Partiendo de los resultados que arrojen las encuestas en cuanto a los requerimientos de información que posee la empresa Eurogas Palmira S.A.S, se procederá a analizar la información de una forma comprensible.

8. DESARROLLO DEL TRABAJO.

8.1 OBJETIVO ESPECIFICO No. 1: Conocer la estructura funcional y procesos básicos que permitan identificar las distintas actividades realizadas por la empresa.

8.1.1 Nombre de la Organización

Eurogas Palmira S.A.S

NIT: 901.904.725-2

8.1.2 Misión y Visión

Eurogas Palmira S.A.S no cuenta en el momento con una Visión y una Misión, por lo tanto se propone la realización de esta para dicha Organización, de acuerdo a los análisis realizados.

8.1.2.1 Misión

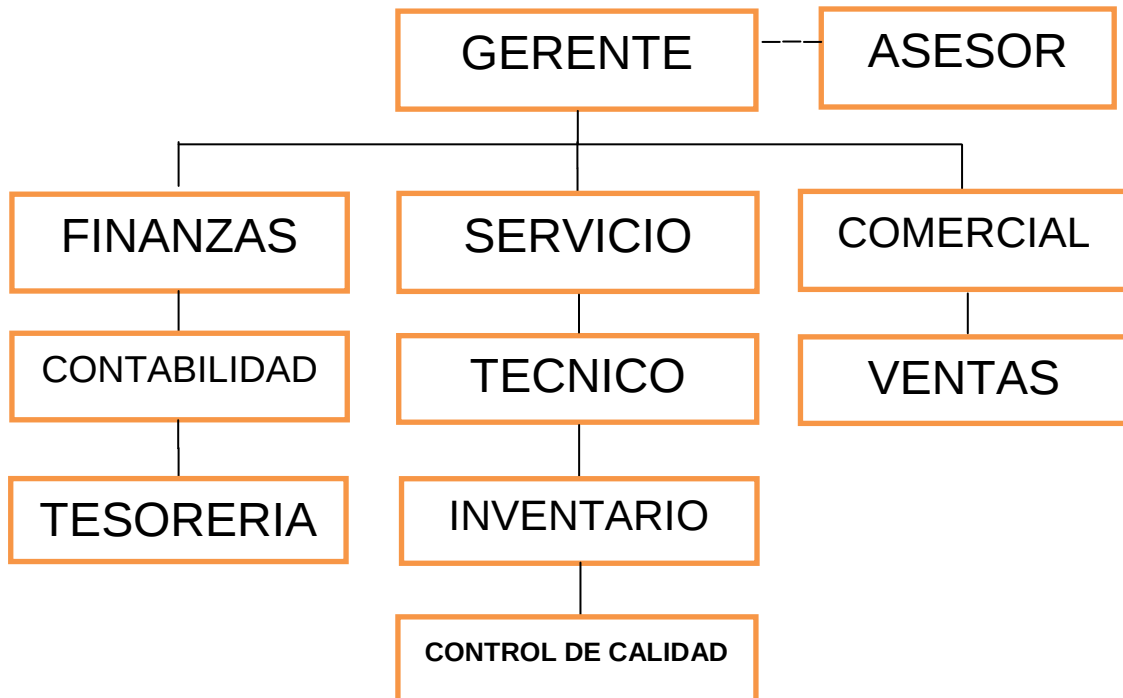
EUROGAS PALMIRA S.A.S es una organización del sector de servicios industriales para vehículos automotores, dedicados a la conversión de vehículos de gasolina a gas natural vehicular y su mantenimiento. Todos los esfuerzos están orientados a entregar servicios de calidad que brinden satisfacción a nuestros clientes, mediante el trabajo en equipo integrado por todas las áreas de la organización y la aplicación de estrictas normas que garanticen la calidad total de los procesos, buscando el bienestar de nuestros colaboradores y el equilibrio con el medio ambiente y la comunidad.

8.1.2.2 Visión

EUROGAS PALMIRA S.A.S trabaja para convertirse en una organización de cobertura regional, para el año 2020, reconocida por su compromiso de calidad; para lograrlo, mantendremos el continuo desarrollo del talento humano y de información, buscando responder a las exigencias de nuestros clientes actuales y futuros, contribuyendo así al bienestar de la organización y la comunidad.

8.1.3 Organigrama

Figura 3, Organigrama de Eurogas Palmira S.A.S



Fuente 4: Base de datos Eurogas Palmira S.A.S

8.1.4 Estructura Funcional Eurogas Palmira S.A.S

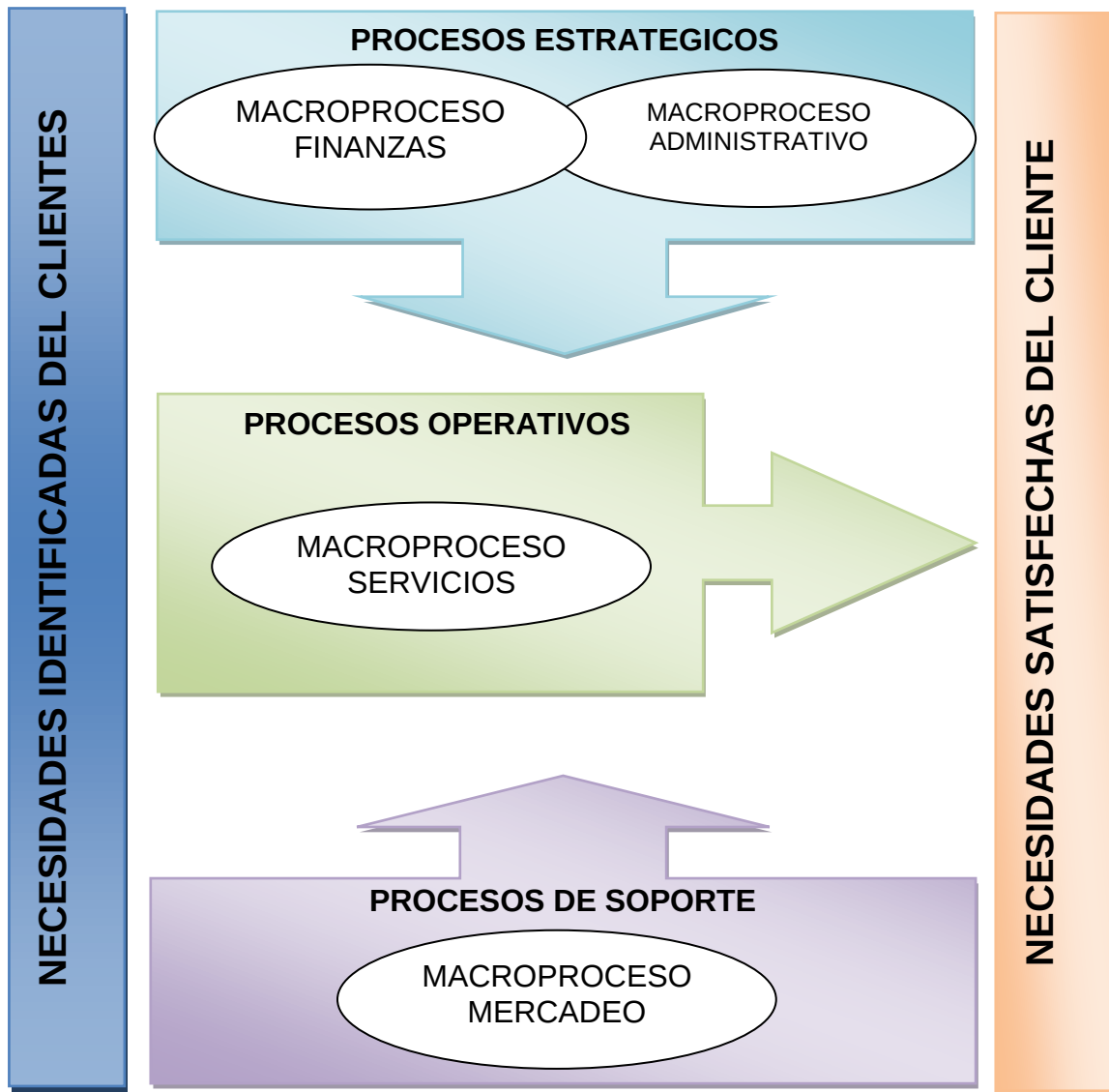
Eurogas Palmira S.A.S es una empresa del sector de servicios de conversión de Gas Natural Vehicular, legalmente constituida como persona jurídica a partir del 06 de julio de 2017, bajo la Matricula Mercantil No.20170048650-PRI.

Las oficinas y talleres están ubicadas en la Carrera 42 No.30-20 de la ciudad de Palmira.

8.1.5 Mapa de procesos

La ubicación de estos procesos en el Mapa de procesos de la organización con el objetivo de proveer al lector una imagen del alcance del presente documento respecto a las actividades desarrolladas en la empresa.

Figura 4, MAPA DE PROCESOS DE EUROGAS PALMIRA S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

8.1.6 Competencia

La competencia directa de Eurogas Palmira S.A.S. es Eurorepuestos S.A.S y Energas S.A, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, ya que en Palmira, no hay empresas que presenten este tipo de conversión a gas vehicular y mantenimiento del mismo en la ciudad de Palmira Valle del Cauca⁵⁵, además tienen una característica y es que además de hacer conversión, también prestan el servicio de mecánica automotriz⁵⁶.

La mayor ventaja que puede tener Eurogas Palmira S.A.S, frente a cualquier otra, es la posibilidad de retener su propio recurso humano calificado, puesto que las familias son la fuente natural de la preparación del capital humano. Una importante estrategia consistirá en aumentar la tasa de retención de sus miembros calificados en función de su visión, cualificar las expectativas de desarrollo profesional y personal y proyectar los valores familiares como otro activo natural a través de la iniciativa empresarial.

Debido a que el saber hacer de la organización yace en su talento humano, la correspondencia entre permanencia y calidad del mismo cobra importancia en función del tamaño, así mismo, la movilidad o rotación del personal en muchas de estas empresas impacta de manera directa la operación del negocio y hace más traumáticos los procesos de acoplamiento y gobierno, alterando no solo el clima, sino también probablemente la cultura organizacional.

8.1.7 Proveedores

Tabla 7. Lista de Proveedores para Eurogas Palmira S.A.S

Proveedor	Dirección	Ciudad
ENERGIA LIMPIA	Calle 27 No. 4-65	CALI
TERPEL	Carrera 7 No. 75 - 51	CALI
COMERCIALIZADORA GYM	Cr1 B 54 A-39	CALI
GENERAL CM	Cl 44 A 59-11	CALI
CERTIFICADORA BVQI	Calle 72 No. 7 - 64	CALI
TECNOEMPAQUE	Trasversal 4 # 3-155	PALMIRA

Fuente: base datos Proveedores Eurogas Palmira S.A.S

⁵⁵ <http://www.gdo.com.co/vehiculos/gas-natural-vehicular/conversion>

⁵⁶ Cámara de Comercio Palmira

Como se puede evidenciar, Eurogas Palmira S.A.S., tiene proveedores de la ciudad de Cali, Inclusive del mismo municipio de Palmira, lo cual muestra un panorama un poco más amplio sobre la gran cantidad de transacciones a nivel regional que realiza la empresa en el mes.

8.1.8 Clientes

Plaza: Eurogas Palmira S.A.S., se encuentra ubicada en la Calle 42 No. 30-20, donde al mismo tiempo tiene su zona administrativa y adecuaciones de taller para los procedimientos de conversión y mantenimiento, las oficinas y el taller está ocupando un local alquilado.

Producto: Eurogas Palmira S.A.S vende servicios de conversiones a gas natural vehicular y su respectivo mantenimiento, algunos de ellos son:

Tabla 8. Lista de los Servicios ofertados de Eurogas Palmira S.A.S

CONVERSION INYECCION CON CILINDRO DE 40L
CONVERSION INYECCION CON CILINDRO DE 65L
CONVERSION INYECCION CON CILINDRO DE 100L
CONVERSION CONVENCIONAL CON CILINDRO DE 40L
CONVERSION CONVENCIONAL CON CILINDRO DE 65L
CONVERSION CONVENCIONAL CON CILINDRO DE 100L
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS A GAS VEHICULAR
SINCRONIZACION VEHICULAR A GAS

Fuente: base datos de Servicios Eurogas Palmira S.A.S

Precio: Los precios de Las conversiones y mantenimiento manejan en dos listas diferentes, una con el precio pleno, otra con descuento el 10%, los descuentos se aplican con los clientes que son seleccionados por los vendedores de acuerdo a varios criterios, entre ellos, la forma de pago, regularmente si es de contado se maneja la lista con el descuentos más altos, y si es a crédito a corto plazo hasta 30 días, se maneja la lista de precio pleno.

Promoción: Las promociones que Eurogas Palmira S.A.S. Ofrece a sus clientes, vienen directamente desde el proveedor, es decir que ellos transmiten a sus compradores, las promociones que el proveedor les otorga, o por comprar cierta cantidad de productos, pueden acceder a obsequios, como herramientas, camisetas, accesorios para los carros.

Publicidad: El tema de la publicidad en Eurogas Palmira S.A.S, Se maneja directamente a través de los Asesores Comerciales, ellos son quienes se encargan de visitar los concesionarios, empresas de taxis, parqueaderos, empresas con parque automotor, Uber, entre otras entidades con vehículos a gasolina, ofreciendo sus conversiones a gas natural vehicular.

8.1.9 Entorno

8.1.9.1 Político El entorno político que en la actualidad rodea a Palmira, se encuentra enmarcado en los grandes cambios que se están presentando en la economía a nivel nacional e internacional, donde Colombia cada vez se internacionaliza más a través de los diferentes tratados de libre comercio entre países, poco a poco la economía está tomando conciencia del cuidado del medio ambiente, cambios de conciencia en consumos responsables.

Frente a esta situación, el consumo por productos que permitan generar una mejor conciencia y generar un menor impacto ambiental en esta región del país, dentro de las posibilidades; una opción muy clara sobre el bienestar de esta región es aprovechando las condiciones que esta tiene.

Ventajas en el entorno político

- Libertad de prensa
- Democracia
- Libertad de expresión
- Libre movilización

Desventajas en el entorno político

- Ausencia del Estado en la problemática social que vive actualmente Palmira
- La situación de pobreza y desempleo que actualmente vive el municipio, en los sectores marginados

8.1.9.2 Legal En Palmira, Valle del Cauca, existen un bloque de normas que afectan las operaciones en las diferentes empresas que ofertan sus bienes y servicios principalmente en las actividades comerciales, donde el Acuerdo No. 018 de Diciembre 06 de 2016, fijan las tarifas de los impuestos, tasas, sobretasas, multas, sanciones contribuciones y derechos del Distrito de Palmira para la vigencia fiscal del año 2016 2017.

Ventajas en el entorno legal:

- Agilidad en las operaciones
- Se habilita la atención en la mayor brevedad posible.

Desventajas en el entorno legal:

- Aumento de Impuestos
- Falta de claridad en los tributos municipales para beneficiarios.

8.1.9.3 Demográfico Palmira con una población de a junio de 2017 de 308.671, población femenina 159.704 y una masculina de 148.967, población menor de un año 4 de 168, población entre 1 y 4 años de 16.753, población entre los 12 y los 17 años de 26.647, la población mayor 65 años 30.703, número de muertes totales en el municipio por año 968; este datos nos muestra que la población ha crecido frente de manera lineal, esta situación da un panorama sobre el rol que cumplen las empresas, fabricas, comercio y su oportunidad de crecer en el mercado al tener mayor demanda y consumo de diversos productos y servicios, como del hogar y vehicular⁵⁷

Ventajas en el Entorno Demográfico

- Población total en crecimiento
- Población en edad adulta entre los 15 y los 64 años en crecimiento
- Mayor demanda de productos y servicios

Desventajas en el Entorno Demográfico

- Situación de pobreza y desempleo
- Bajas tasas de población con acceso a la educación
- Necesidades básicas insatisfechas

⁵⁷Proyección Demográfica DANE 2005-2017<https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Proyeccion-Demografica-DANE-2005-2017-Municipio-De/u35c-spt3/data>

8.1.9.4 Tecnológico A nivel general, en Colombia existe tecnología de cómputo, industrial y agroindustrial, que permite la mejoría de los procesos empresariales.

En cuanto a los equipos de cómputo, Eurogas Palmira S.A.S, actualmente cuenta con instalaciones bien dotadas, con equipos que trabajan en Red y están programados con software que les permite tener acceso directo a la información y requisiciones de los clientes y en general dar manejo a su información contable y financiera.

Ventajas del entorno tecnológico

- Existen los equipos requeridos para realizar un control adecuado de los procesos dentro de Eurogas Palmira S.A.S
- Se cuenta con recursos para realizar inversión de tecnología de conversión a Gas Natural Vehicular.

Desventajas en el entorno tecnológico

- Falta de un software especializado que permita ejercer actividades de control en ejecución de procesos y procedimientos.
- Falta capacitación al personal sobre como ejercer funciones de la organización en sus respectivas obligaciones y deberes.

8.1.10 Sector

El sector comercial, servicios y mantenimiento en el municipio de Palmira Valle

8.1.10.1 Ventaja y desventajas de Palmira

Ventajas del Mercado de Palmira.

- Mercado importante en tamaño.
- Posee una frontera importante al norte con Cerrito, a Sur con Candelaria, al Oeste con Yumbo, al Noroeste con Vijes, al Sur Oeste con Cali, al este con Rio blanco (Departamento del Tolima), al sur este con pradera.
- Buen crecimiento del comercio Nacional e internacional en Colombia.
- Experiencia en operaciones comerciales, lo que implica potencial para el acercamiento a mercados alternos y condiciones aptas para su aprovechamiento
- Ubicación privilegiada frente a los mercados de Nacionales, con los centros de producción y consumo más grandes del país.
- Potencial de articulación empresarial debido a la actividad comercial y logística.⁵⁸

⁵⁸<http://fundacionprogresamos.org.co/estudios-investigaciones/agenda-de-competitividad>

Desventajas del mercado de Palmira.

- Poco alcance a la población menos favorecida.
- Precariedad de la infraestructura urbana.
- Concentración de la población en los estratos de baja capacidad de compra.
- Deterioro de las condiciones laborales que origina baja capacidad de compra.
- La baja cualificación de la población genera un mercado laboral estrecho.⁵⁹

8.1.11 Análisis de los entornos Palmira, está ubicado estratégicamente en un punto de la geografía Colombiana, que le permite llevar a cabo múltiples actividades económicas, sumado a la inversión en infraestructura vial que el gobierno ha puesto en marcha, se espera que este municipio pueda mejorar las operaciones en cada sector de la economía. El comercio que se encuentra en su entorno, las posibilidades de realizar alianzas comerciales con otros sectores económicos le permitirá mejorar sus condiciones y su perspectiva, puesto que su cercanía con la capital vallecaucana le facilitaría mejorar sus operaciones teniendo en cuenta factores como el transporte.

El constante crecimiento de la población de la compra de vehículos y la conciencia ambiental en Palmira, permite a Eurogas Palmira S.A.S garantizar las ventas de sus productos, pues según información extraída de fuentes secundarias tal como el anuario estadístico del año 2010 de la cámara de comercio de Palmira, la población en edad adulta entre los 15 y los 64 años se encuentra crecimiento, lo que nos permite analizar que son personas en edades de mayor consumo responsable con el medio ambiente.

De otro lado con la investigación se encuentra que la empresa sujeto de la presente practica empresarial no utiliza óptimamente los recursos tecnológicos para llevar a cabo actividades controladas que permitan ejercer control sobre todas las áreas y en cada uno de sus procesos, lo que deja vacíos o brechas que pudieren ser aprovechadas por la competencia teniendo en cuenta que en Eurogas Palmira S.A.S, es la única que presta sus servicios de conversión a gas vehicular, mantenimiento y garantías en la ciudad, esto puede generar un malestar, ya que los clientes no tienen como comparar sus servicios frente a otro competidor, podría ocasionar que busquen otra empresa que preste sus servicios.

En síntesis Eurogas Palmira S.A.S en estos momentos hace tránsito por un buen momento en sus operaciones, las cuales podrían mejorar, si en cabeza del nivel

⁵⁹bit

directivo existiera una política de crecimiento y competencia constante que permita abarcar un mayor porcentaje del mercado objetivo.

8.2 OBJETIVO ESPECIFICO No. 2; Establecer los parámetros de acción en cuanto a la implementación y corrección del ordenamiento y control.

8.2.1 Segmentación de la población objetivo La población que se pretende analizar está compuesta por los 8 empleados de la Eurogas Palmira S.A.S, los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera:

Área Administrativa

Gerente General: Blanca Mejía Bueno (1)

Contador Victoria Reyes Saavedra (1)

Auxiliar de Administrativo Ana María Saavedra García (1)

Auxiliar Contable Adrián Tejada Narváez (1)

Asesores Comerciales: Aníbal Guerrero y Fernando Mejía Bueno (2)

Personal Técnico: Miller Mauricio Quintero y Héctor Enrique Tapue (2)

8.2.2 Perfil de la población a encuestar

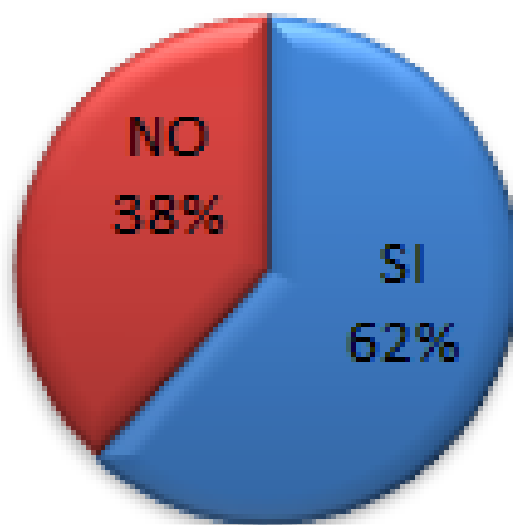
8.2.2.1 Perfil Administrativo En el área administrativa se encuentran personas encargadas del manejo interno de la labor administrativa, están facultados para mantener las operaciones financieras en orden y realizar la gestión de compras con los proveedores y a su vez las negociaciones requeridas para finiquitar una transacción comercial.

8.2.2.2 Perfil Comercial Las personas que se encuentran en este perfil están direccionadas a realizar las operaciones comerciales para llevar a cabo un proceso de venta de servicios y repuestos.

8.2.2.3 Perfil Técnico En esta área, el personal está preparado técnicamente para realizar las operaciones de conversiones, mantenimiento, lectura de equipos de calibración, manejo de sistemas especializados automotriz.

8.2.3 tabulación y análisis de la información Para obtener la información que nos permita conocer la de primera mano la realidad de la empresa y poder emitir un concepto real, que encaminen las estrategias de la organización; se han diseñado diferentes encuestas dirigidas a todo el personal, las mismas junto con sus respuestas se ven enmarcadas a continuación:

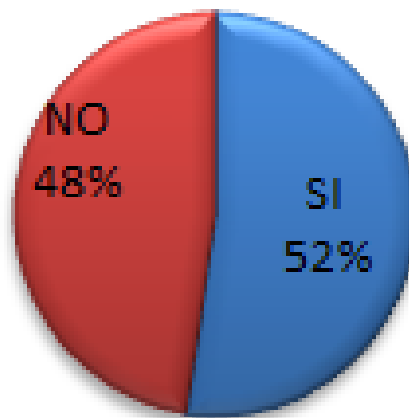
Grafica 3. ¿Conoce usted lo que significa el término manual de procesos y procedimientos de una empresa?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 3: En el resultado de la encuesta realizada, de las 8 personas encuestadas, el 62% dicen que si conoce lo que significa manual de procesos y procedimientos de una empresa donde labora, el otro 38% manifiesta no saber qué significa ese término.

Gráfica 4. ¿Sabe usted que es una función?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 4: En esta gráfica se refleja que un 52% tienen conocimiento sobre lo que es una función y un 48% dice no saber qué significa.

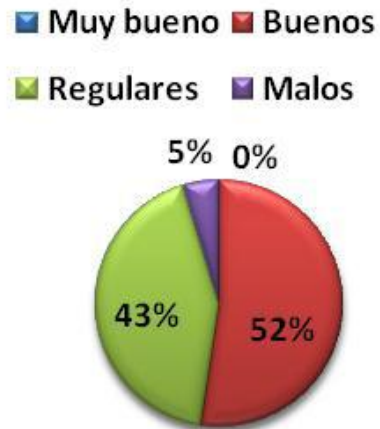
Gráfica 5. ¿Las actividades que usted desempeña son supervisadas por un jefe inmediato?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 5: Los colaboradores manifiestan en un 90% que sus actividades son supervisadas por un jefe inmediato y el 10% dice que no le controlan sus labores.

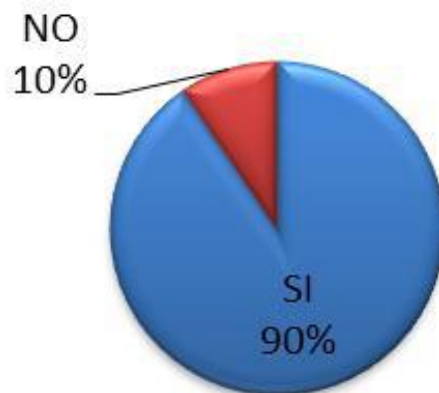
Grafica 6. Considera usted que los procesos y procedimientos aplicados actualmente en su empresa son:



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 6: En la opinión sobre cómo son aplicados los procesos y procedimientos en la empresa, el 52% de los colaboradores dice que son buenos, el 43% que son regulares y el 5%, que son malos.

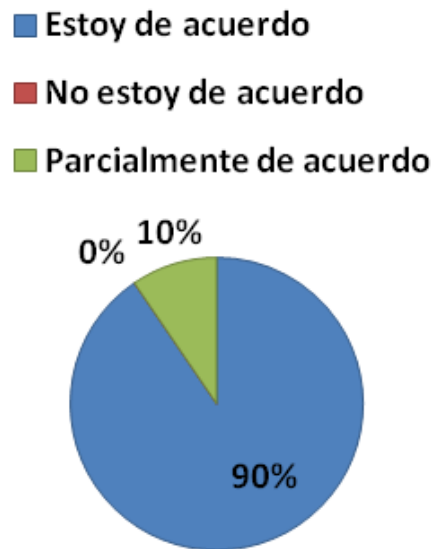
Grafica 7. ¿Se adapta usted con facilidad a los cambios?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 7: En esta pregunta las personas respondieron en un 90% que si se adaptaban con facilidad a los cambios, un 10% manifestó no adaptarse fácilmente.

Gráfica 8. ¿Qué opina usted acerca de que dentro de su empresa se ejerzan actividades de control en los procesos y procedimientos?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 8: Se refleja la opinión de que un 90% está de acuerdo con que se ejerzan actividades controles en los procesos y procedimientos, un 10% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.

Gráfica 9. ¿Cree usted que el éxito de un proceso, depende de los controles existentes?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 9: El 71% de los colaboradores de dicha empresa coinciden en decir que el éxito de un proceso si depende de los controles que existan sobre él, el 29% no está de acuerdo con esa apreciación.

Gráfica 10. ¿Estaría usted dispuesto a participar activamente de la implementación de un manual de procesos, procedimientos y funciones?



Fuente: Personal de la empresa. Elaboración propia

Descripción Gráfica 10: Se evidencia la disposición de un 95% de personas que están dispuestas a participar activamente de la implementación de un manual de procesos, procedimientos y funciones, sólo un 5% dice que no estaría dispuesta.

8.2.4 Encuesta sobre procesos, procedimientos y funciones realizada en Eurogas Palmira S.A.S Después de realizar la encuesta en la Eurogas Palmira S.A.S., tratando de obtener información clave sobre la actividad de control actual que en ella se desarrolla, se pudo evidenciar que la esencia que contiene las palabras manual de procesos y procedimientos, no es del todo conocida por los colaboradores, un 38% de las personas manifestaron no conocer dicho término, lo cual representa una falencia enorme para la organización, el desconocimiento de esta labor es muy amplia, lo cual da un ambiente de desconfianza, teniendo en cuenta que entre las personas encuestadas se encuentran la mayoría de los empleados incluyendo los del equipo administrativo, a pesar de ello, el 52% manifiesta conocer el concepto de una función y el otro 48% respondió no conocer sobre el tema, lo anterior muestra un panorama bastante preocupante debido a que la empresa Eurogas Palmira S.A.S., es una organización que requiere de amplios controles sobre sus actividades y el desconocimiento de cómo aplicarlos correctamente y e ignorar que significa el concepto de Manual de procesos, procedimientos y funciones, puede tener consecuencias muy negativas sobre sus estados financieros, por ejemplo procesos repetitivos en los servicios prestados.

La encuesta anterior muestra también que el 10% de los empleados no sienten que sus labores sean controladas por un jefe inmediato, lo cual puede generar un ambiente de libertad sobre sus actuaciones al no sentir que hay una persona encargada de observar y controlar sus funciones, lo que podría generar sentimientos de deshonestidad en el momento de llevar a cabo algunas acciones, dado que no hay una definición de responsabilidad y falta de control.

Además de lo anteriormente mencionado, también se evidencia que un 95% de los colaboradores opinan que los controles ejercidos dentro de la organización son entre regulares y buenos, y peor aún un 5% piensa que son malos, escenario que genera una visión triste sobre lo que el factor humano cree de su organización.

Una apreciación positiva y que se debe destacar es que la gran mayoría de las personas encuestadas, exactamente un 90% manifestaron que se acogen de manera fácil a los cambios y que están de acuerdo en que se generen propuestas sobre un manual de procesos, procedimientos y funciones que permita llevar un control adecuado de muchas actividades que así lo requieren.

Como principal conclusión de la encuesta realizada, se tiene que en Eurogas Palmira S.A.S., hay unas grandes falencias respecto a los controles aplicados en la actualidad, lo cual está siendo percibido por sus colaboradores, pero lo más importante es que el personal involucrado en los diferentes procesos se encuentra dispuesto a incluirse en el cambio que podría generar la Implementación de un Manual de procesos, procedimientos y funciones, con el fin de mejoras y salvaguardar los activos de la empresa.

8.2.5 Matriz DOFA En el transcurso y desarrollo de las organizaciones el conocimiento por parte de los niveles gerenciales que las representan, es fundamental para la toma de decisiones acertadas que permitan la evolución y la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Es común encontrar que la gerencia de las organizaciones en países latinoamericanos está “basada en la intuición y el modo creativo”⁶⁰ complementándose, en muy pocas ocasiones, con la formación profesional para el desarrollo sistemático de la alta competitividad.

Se podría presumir que la alta proporción de pequeñas y medianas empresas que abundan en el comercio Colombiano “ocupan más del 90% del comercio nacional y el 45% de los ingresos por salarios”⁶¹, estas empresas con mucha frecuencia son de carácter familiar, evento que dificulta la aplicación de herramientas contables y gerenciales de procesos y procedimientos que ayuden a mejorar el alcance de sus propósitos y a la buena estructuración organizacional.

Es entonces en donde es importante utilizar herramientas que se nos proporciona en el alma mater, como la matriz DOFA que, como lo definen algunos autores, “es una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización planteando un modelo inductivo en ellas”⁶²

⁶⁰ VIDAL, A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Ecoediciones. 2004 pág. 42

⁶¹ <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>, enero 21.

⁶² VIDAL, A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Ecoediciones. 2004 pág. 42

Tabla 9. Matriz DOFA EUROGAS PALMIRA.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Trayectoria, experiencia y conocimiento del mercado. 2. El reconocimiento y aceptación de sus clientes por la seriedad de sus operaciones. (Goodwill) 3. La buena liquidez de la empresa, lo cual le permite hacer nuevas inversiones. (Musculo financiero).	1. Salarios bajos. 2. Falta de capacitación. 3. Carencia de departamento de recursos humanos. 4. Carencia de controles contables, administrativos en los procesos y procedimientos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. La situación económica de Palmira, mejorará por la inversión a realizarse en los próximos 3 años. 2. Intercambio comercial, profesional con otras regiones del país. 3. Mejoramiento de la infraestructura vial.	1. Adoptar e implementar nuevas propuestas que generen mejoramiento continuo a la empresa y aprovechamiento de los cambios en el mercado. 2. Conquistar nuevos mercados. 3. Ampliación de la fuerza comercial, para incrementar los ingresos.	1. Mejoramiento en condiciones salariales de los colaboradores, para generar ambiente de motivación laboral. 2. Capacitar a través del SENA a los empleados de la empresa sobre temas concernientes a los procesos internos. 3. Implementar un manual de procesos, procedimientos y funciones.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Competencia más amplia de la ciudad de Cali. 2. Productos y servicios de la competencia más bajos. .	1. Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para contrarrestar la competencia. 2. Fidelizar a sus clientes con precios y buen servicio para que las relaciones comerciales sean constantes. 3. Abastecimiento de suficientes mercancías para evitar los escases de productos.	1. Implementar un departamento de Recursos Humanos, que organice y mejore las condiciones laborales de los empleados, para aumentar la competitividad frente a la competencia. 2. Implementar controles de seguridad que permitan estar preparados para cualquier siniestro.

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Eurogas Palmira cuenta con su propia herramienta técnica, de trabajo. 2. Fidelidad por parte de los clientes actuales. 3. Cobertura estratégica de la zona con sus vendedores. 4. Descuentos estratégicos, para clientes corporativos.	1. Ausencia de puntos de ventas en municipios aledaños. 2. Carencia de un departamento de mercadeo. 3. Escasez de políticas de recaudo que no le genere riesgos a la empresa. 4. Informalidad en el proceso de venta con los clientes. 5. Falta de autorización y disfrute de periodos vacacionales para el personal
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. Constante crecimiento demográfico. 3. Las mejoras y nuevas construcciones en el zona urbana. 4. Amplia oferta en el parque automotor	1. Aprovechamiento de alianzas estratégicas en mercado potenciales como el comercio industrial para aumentar la oferta en lugares potenciales. 2. Abarcar con asesores una mayor parte de las zonas aledañas aprovechando el crecimiento demográfico.	1. Implementar un departamento de mercadeo que se encargue de mejorar la labor comercial actual. 2. Establecer políticas de seguridad en el recaudo. 3. Formalizar los procesos de ventas a través de documentos soportes de las transacciones.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Acciones delincuenciales y condiciones de inseguridad a las que se expone la industria. 2. Ausencia de pólizas que respalden la empresa. 3. La carencia de un departamento de mercadeo que establezca relaciones comerciales con nuevos clientes.	1. Proteger a través de pólizas de seguro la empresa y las zonas vinculadas a los demás procesos. 2. Crear y fortalecer el departamento de mercadeo.	1. A través del departamento de recursos humanos, planear y otorgar los periodos vacacionales correspondientes por ley a cada empleado, con el ánimo de disminuir el cansancio laboral, y mejorar su rendimiento en los procesos

Fuente; Elaboración Propia

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Eurogas Palmira genera confianza a los proveedores por la seriedad y puntualidad en sus transacciones. 2. Buenas relaciones comerciales con proveedores. 3. Conocimiento de las tendencias lo cual le permite acertar en la oferta de bienes. 4. Relación directa de los propietarios con fabricantes de los productos.	1. Las cotizaciones de mercancías se realizan en forma verbal. 2. No se tienen aseguradas las herramientas técnicas. 3. no hay control en los procesos contables y ni su debido archivo. 4. La clasificación desordenada en la recepción de documentos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. Incursión de nuevos productos. 2. El compromiso y seriedad en sus operaciones permitirá afianzar sus relaciones comerciales con los proveedores. 3. Establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores. 4. Ampliar y ensanchar la capacidad de procesos contables, administrativos y operativos.	1. Obtener mejores precios con sus proveedores, que a su vez se puedan transmitir a los clientes, aprovechando la buena imagen por la seriedad, puntualidad y compromiso que ha creado la empresa. 2. Aprovechar el conocimiento de las tendencias en el mercado para crear relaciones comerciales con nuevos proveedores e innovar en los productos. 3. Mejorar el área contable, para poder hacer proyecciones y tomas de decisiones, que contribuyan al bienestar de la empresa.	1. Formalizar el proceso de contable a través de documentos que soporten las transacciones realizadas. 2. Velar por la preservación de la información contable. 3. Mejorar las condiciones de seguridad pactadas en el proceso (contable, administrativo y operacional) de la empresa.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Productos en la competencia que se ofrecen a menor precio, sin tener en cuenta los precios del mercado. 3. La falta de creación de relaciones comerciales con nuevos proveedores	1. Mejoramiento de las operaciones reglamentarias, para certificar día a día la seriedad y legalidad en sus procesos contables. 2. Establecer relaciones comerciales con fabricantes directos para obtener mejores precios.	1. Proponer a sus clientes y proveedores estrategias de consumo que beneficien a todos.

Fuente: Elaboración Propia

8.3. OBJETIVO ESPECIFICO No. 3; Estructurar el manual de acuerdo a las necesidades y requerimientos propios de la empresa.

8.3.1 Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones sugerido para Eurogas Palmira S.A.S

Los manuales tienen la finalidad de servir como instrumento a la contabilidad, administración y operación, para determinar en forma ordenada las responsabilidades y actividades propias de cada cargo, esta herramienta asiste al sistema de control interno, proporcionando las funciones propia de la empresa y delimitan el que hacer de cada miembro o área de la misma, además permite que cualquier persona en función de su perfil, desempeñe el cargo sin generar traumatismo en las operaciones del ente.

Eurogas Palmira S.A.S., en la actualidad no cuenta con este tipo de manual, falencia que se pretende mitigar, a continuación se realizara el diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones, sugeridos para cada cargo:

EUROGAS PALMIRA S.A.S



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: RECEPCION DE DOCUMENTOS

1. OBJETIVO

Recibir la correspondencia y distribuirla en cada una de las dependencias que conforman la Organización.

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

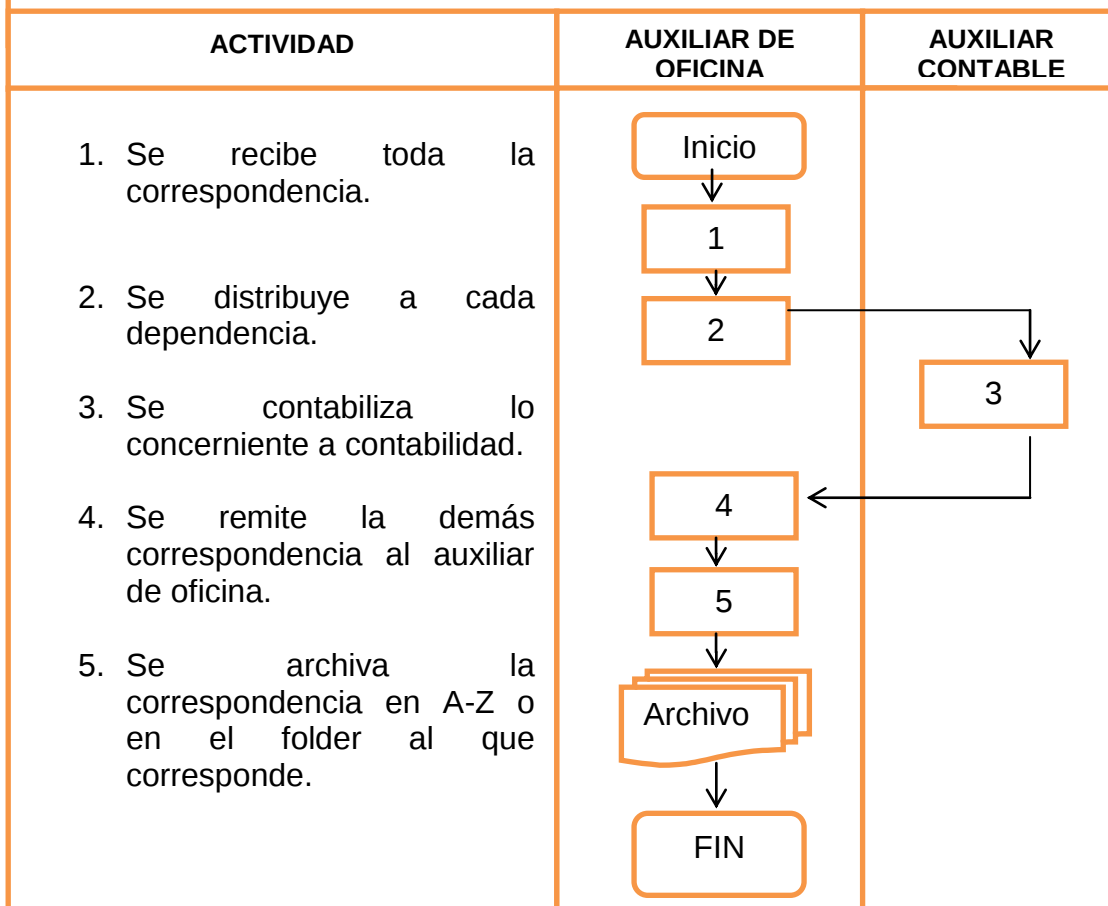
Inicia con la recepción de toda la correspondencia de la empresa y su distribución y finaliza con su archivo temporal o definitivo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE DOCUMENTOS**CÓDIGO: F-01****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR DE OFICINA, AUXILIAR CONTABLE****AREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: ORDEN DE TRABAJO

1. OBJETIVO

Crear Orden de Trabajo para cada vehículo

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

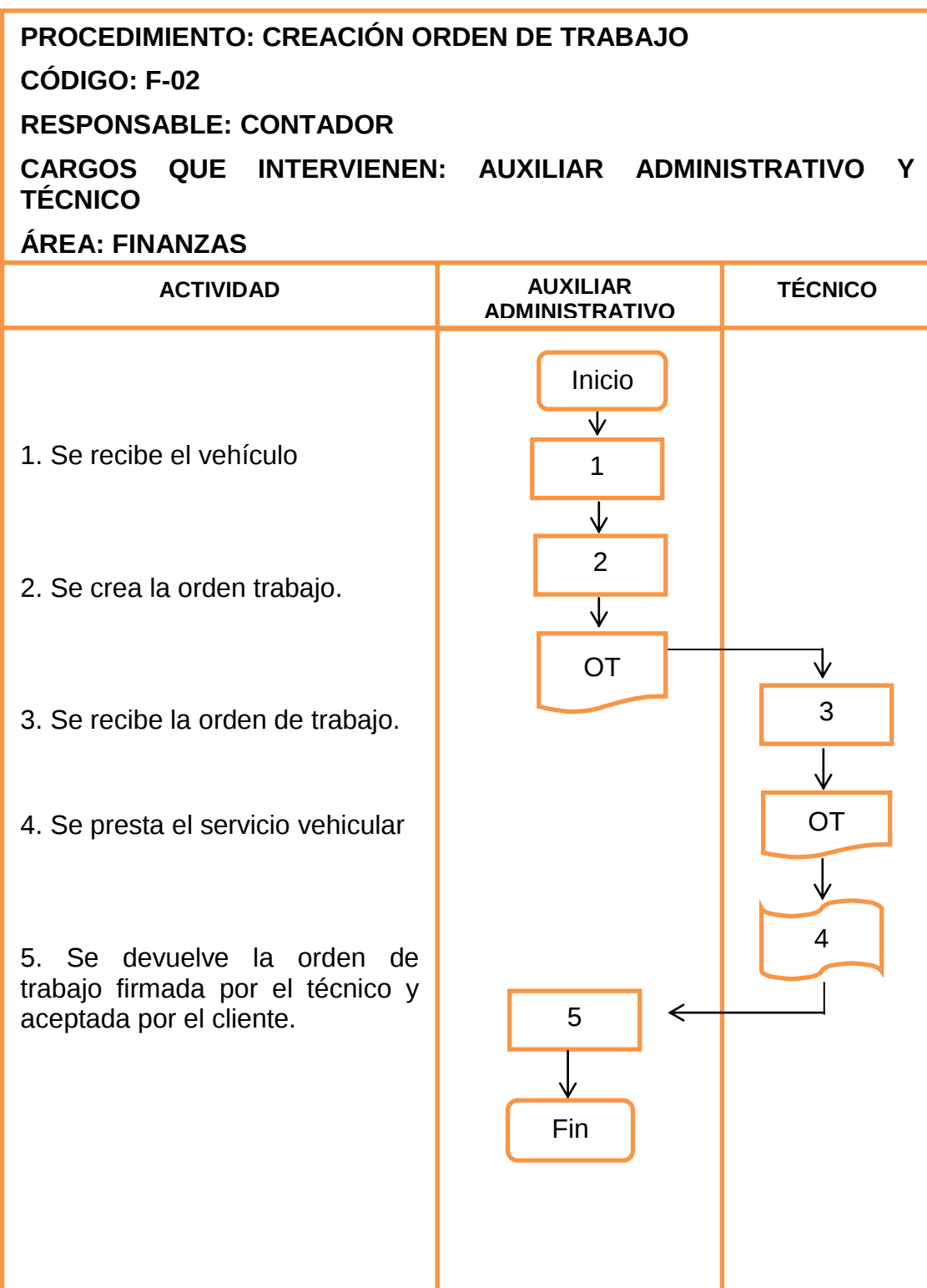
Inicia cuando llega un vehículo al taller solicitando un servicio y finaliza cuando se termina el servicio prestado al vehículo por parte de los técnicos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos servicios y productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los colaboradores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: FACTURACIÓN

1. OBJETIVO

Recibir la Orden de Trabajo y realizar el procedimiento contable.

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

Inicia cuando se recibe del taller la orden de trabajo con la firma del técnico y aceptación del cliente y finaliza cuando se le entrega al cliente la factura original y este cancela en efectivo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

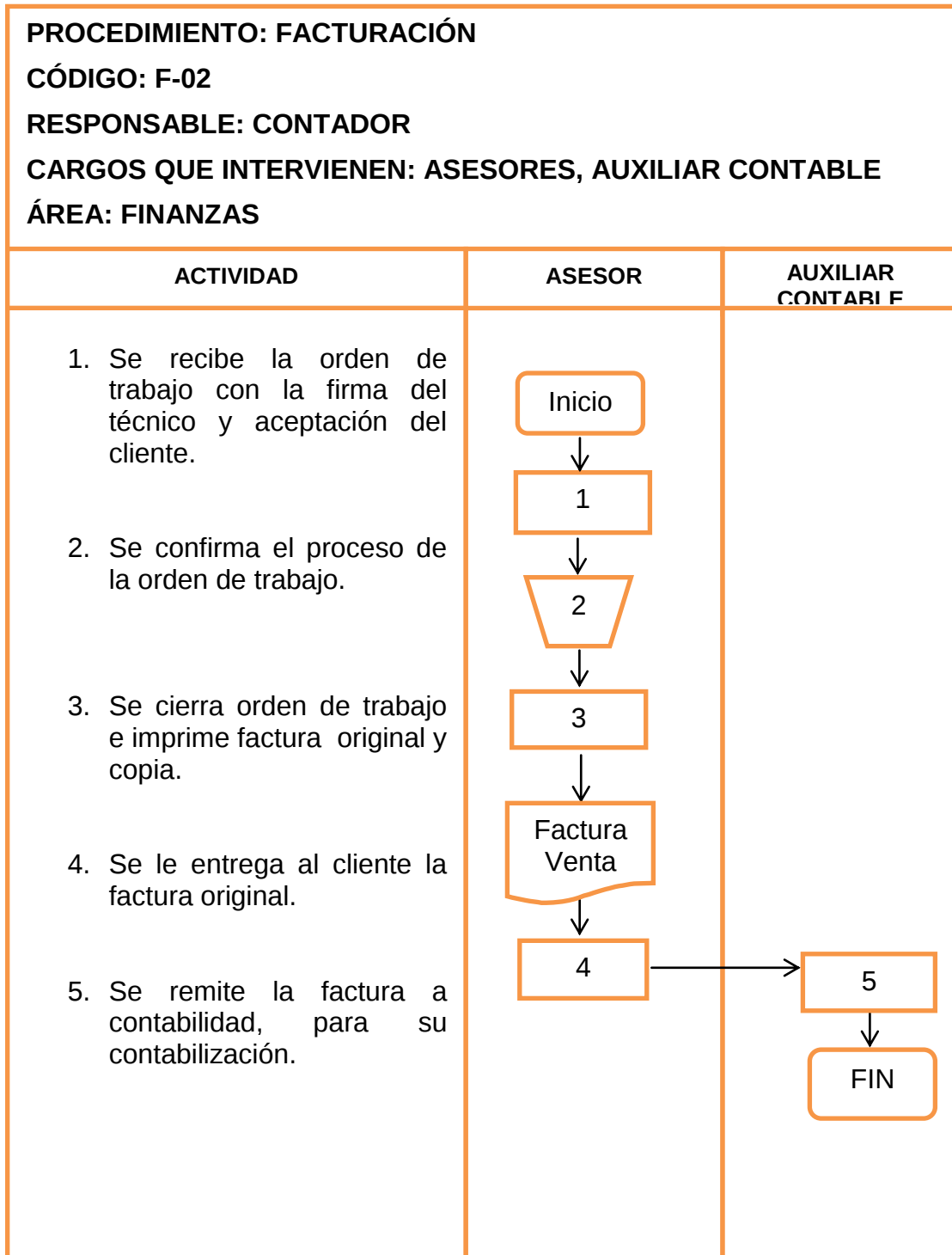
a. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hace arqueos una vez al mes

b. Servicios

Se exige orden de trabajo para cada servicio (Mantenimiento, Conversión, Garantía) que se preste a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: INGRESO A CAJA

1. OBJETIVO

Mantener actualizado el flujo de caja mediante contabilización inmediata de las consignaciones que se reciben en la organización.

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

Inicia cuando se recibe consignación y finaliza cuando se archiva la consignación y el recibo de caja o factura.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

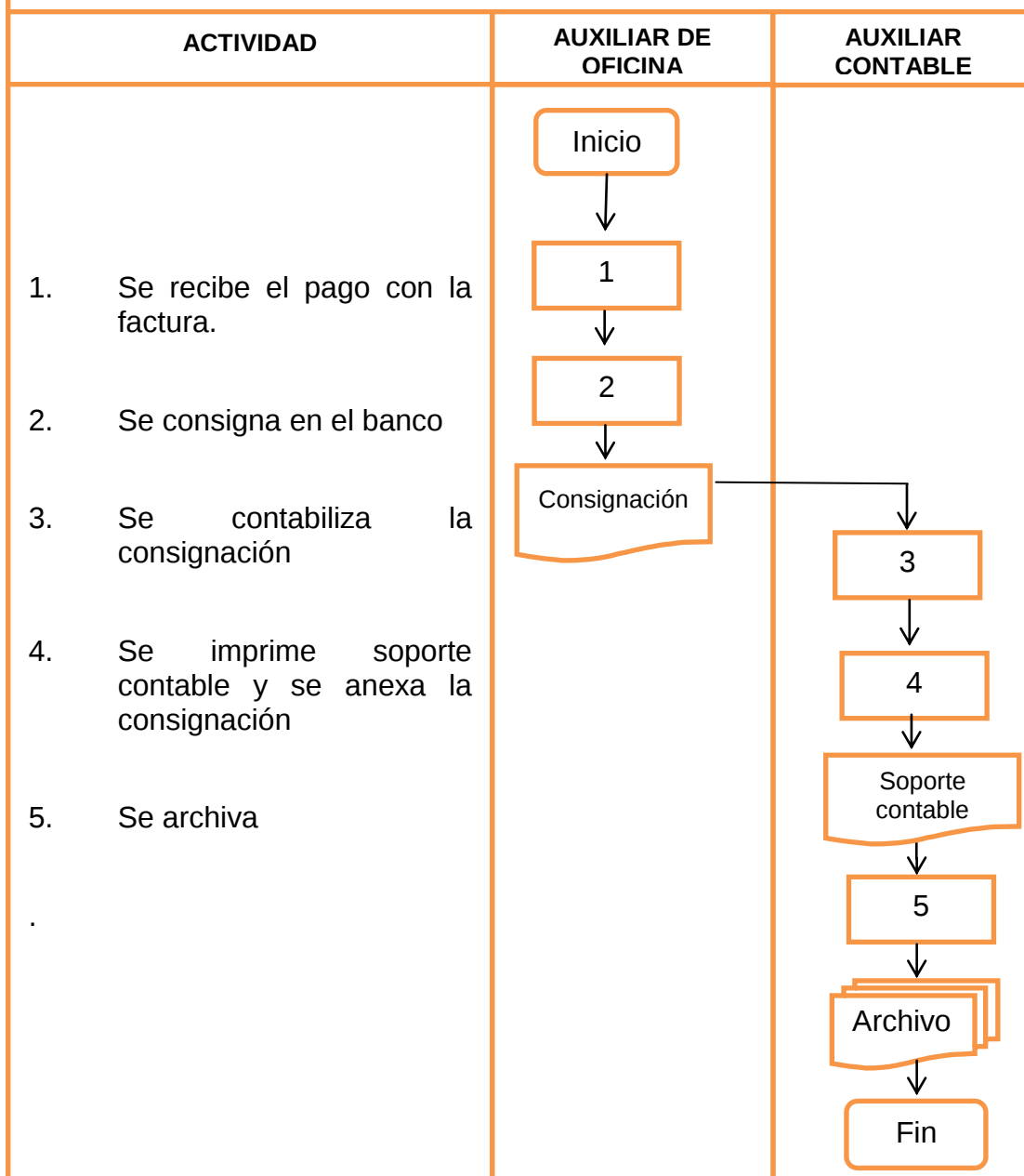
Trabajar con el presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores, tanto de materiales (repuestos y demás) como de servicio.

b. Cartera

Se tiene programación diaria para recaudos y se hace al terminar el servicio prestado a los vehículos automotores.

c. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente; se hacen arqueos una vez al mes.

PROCEDIMIENTO: INGRESOS A CAJA**CÓDIGO: F-04****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR DE OFICINA, AUXILIAR CONTABLE****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: CAJA MENOR

1. OBJETIVO

Proveer los recursos necesarios para gastos menores en compras de bienes o servicios, en situaciones que requieran una rápida solución o ejecución.

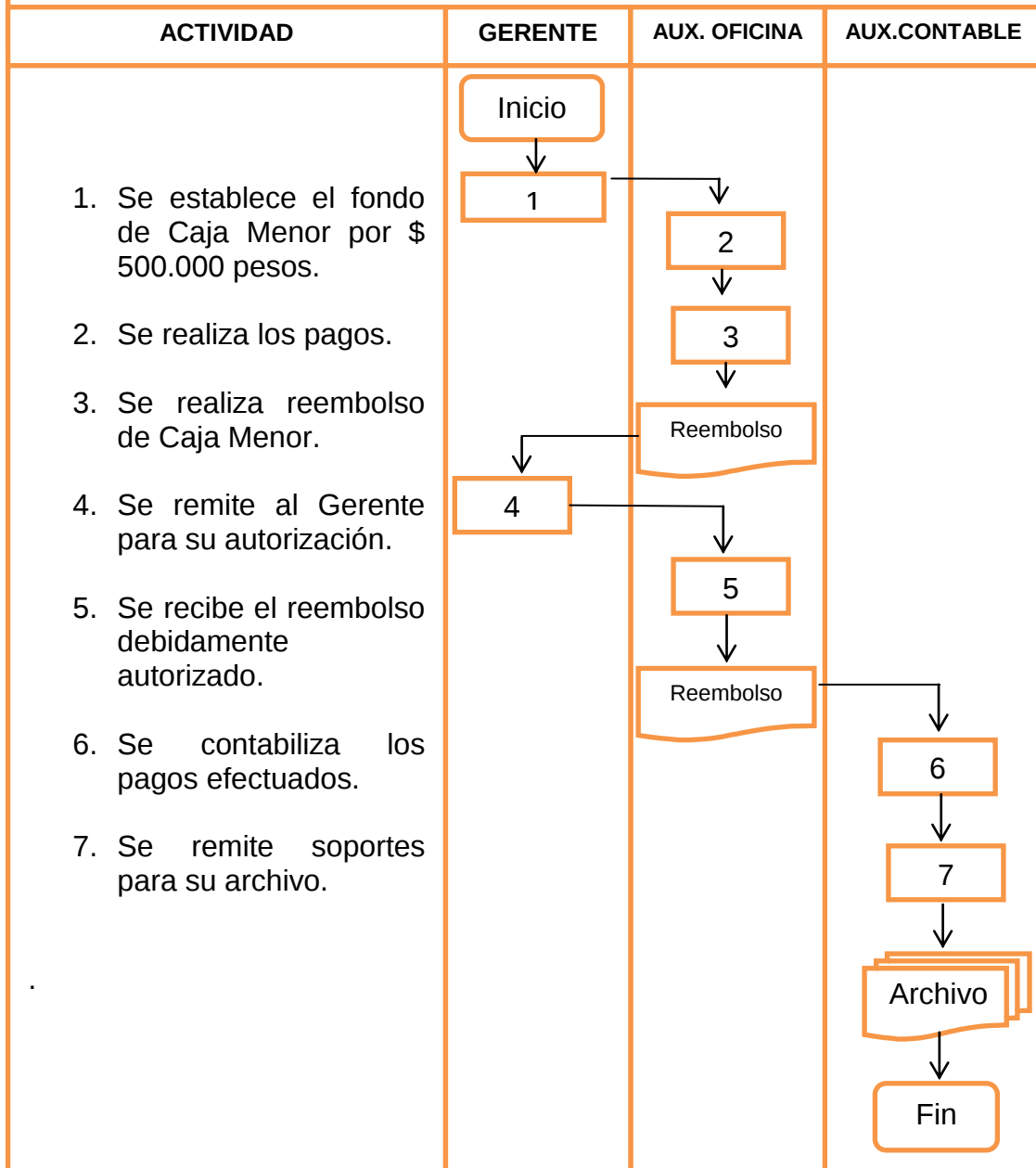
2. ALCANCE

Inicia cuando se establece el Fondo para Manejo de Caja Menor y Finaliza con la remisión de soportes al Auxiliar de Oficina para su archivo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

PROCEDIMIENTO: CAJA MENOR**CÓDIGO: F-05****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR DE OFICINA, AUXILIAR CONTABLE****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: IMPRESIÓN ESTADOS DE CUENTA

1. OBJETIVO

Revisar que los registros en el sistema contable, estén de acuerdo con los pagos que se deben realizar.

2. ALCANCE

Inicia con la elaboración en Excel de la relación de pagos a efectuar y finaliza con el archivo de los estados de cuenta.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: IMPRESIÓN DE ESTADOS DE CUENTA

CÓDIGO: F-06

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: FINANZAS

ACTIVIDAD	AUXILIAR CONTABLE
1. Se elabora listado en Excel de los pagos a realizar en el mes. 2. Se revisa por pantalla que los procesos digitados estén acorde con los establecidos por la empresa. 3. Se imprime los estados de cuenta. 4. Se remite para su pago.	<pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --> 1[1]; 1 --> ListadoExcel[/Listado Excel/]; ListadoExcel --> 2[2]; 2 --> 3[3]; 3 --> EstadoCta[/Estado de Cta. /]; EstadoCta --> 4[4]; 4 --> Fin([Fin]);</pre>

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: ELABORACIÓN FORMULARIOS Y PAGO DE IMPUESTO

1. OBJETIVO

Realizar los pagos a la entidad competente por concepto de impuestos sobre la renta y retención de IVA conforme a los plazos establecidos.

2. ALCANCE

Inicia cuando se imprime Libro Auxiliar de IVA y Rete-Fuente y finaliza con el archivo de las copias de los formularios diligenciados, elaborados, presentados y sellados por la entidad competente.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

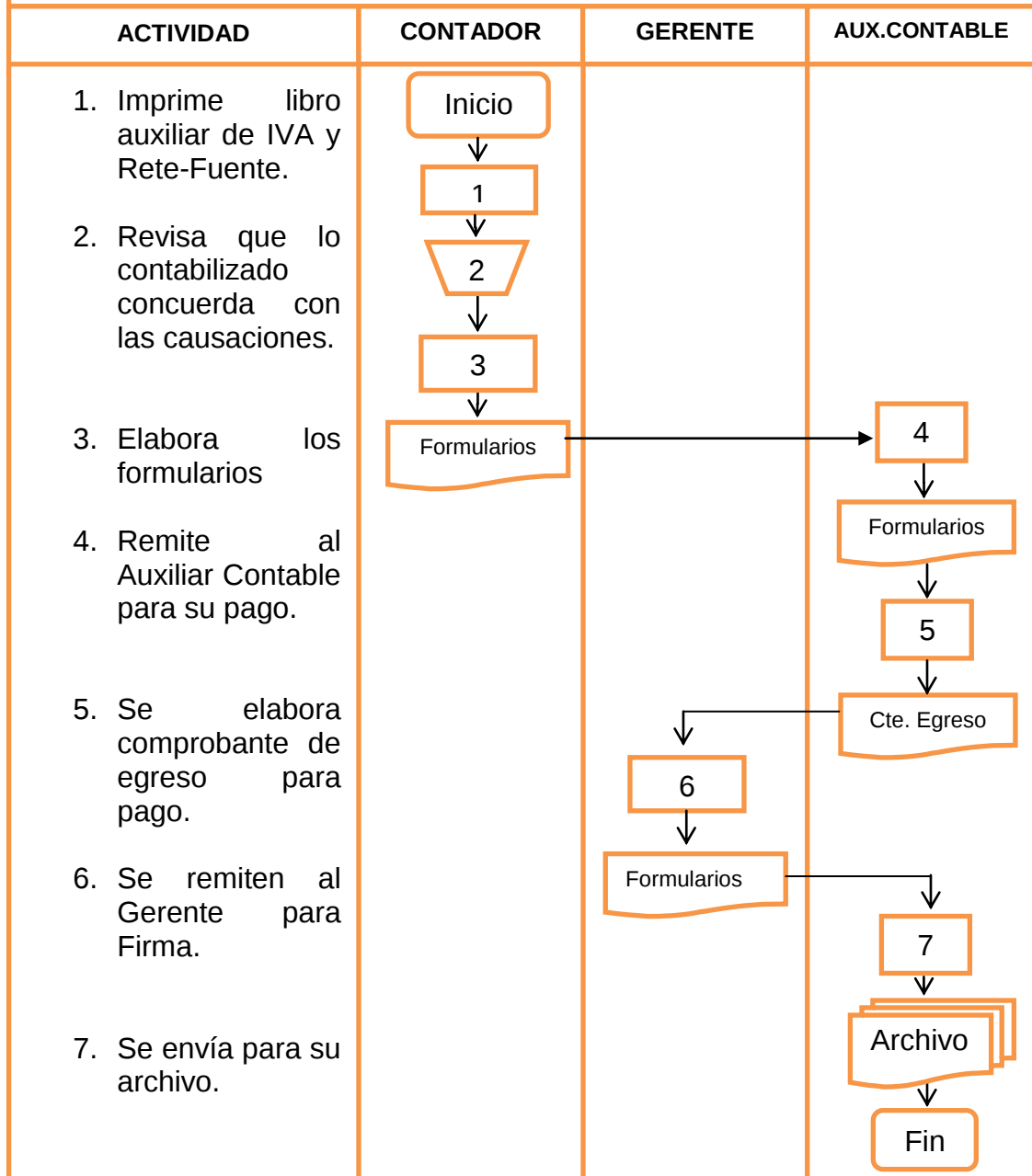
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y PAGO DE IMPUESTO

CÓDIGO: F-07

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE, CONTADOR, AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: FINANZAS



MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES Y DEMÁS

1. OBJETIVO

Efectuar los pagos a los proveedores y/ acreedores conforme con la política establecida por la empresa.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de estados de cuenta remitidos por el Auxiliar Contable y finaliza con el archivo de los documentos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios.

b. Cuenta pagar

Los proveedores y/o acreedores según vencimiento de facturas.

c. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arquezos de manera sorpresiva.

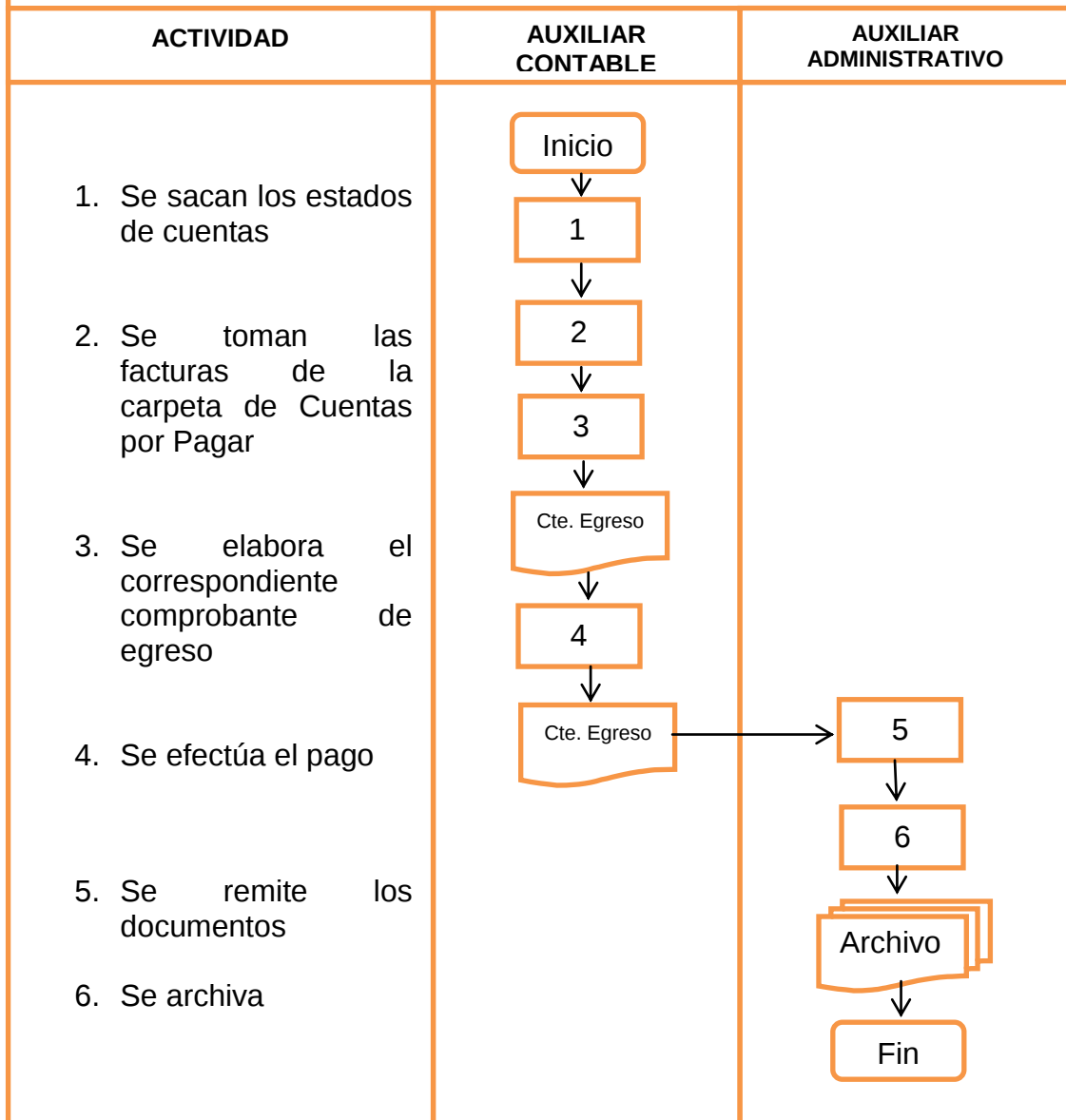
PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y DEMÁS

CÓDIGO: F-08

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR DE OFICINA, AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: FINANZAS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

1. OBJETIVO

Verificar que en el banco haya disponible para cumplir con el pago de las obligaciones adquiridas con el mismo en las fechas acordadas para ello.

2. ALCANCE

Inicia con el envío de carta al banco en la cual se autoriza el descuento de la cuenta corriente y finaliza cuando se archiva la nota débito y la nota interna.

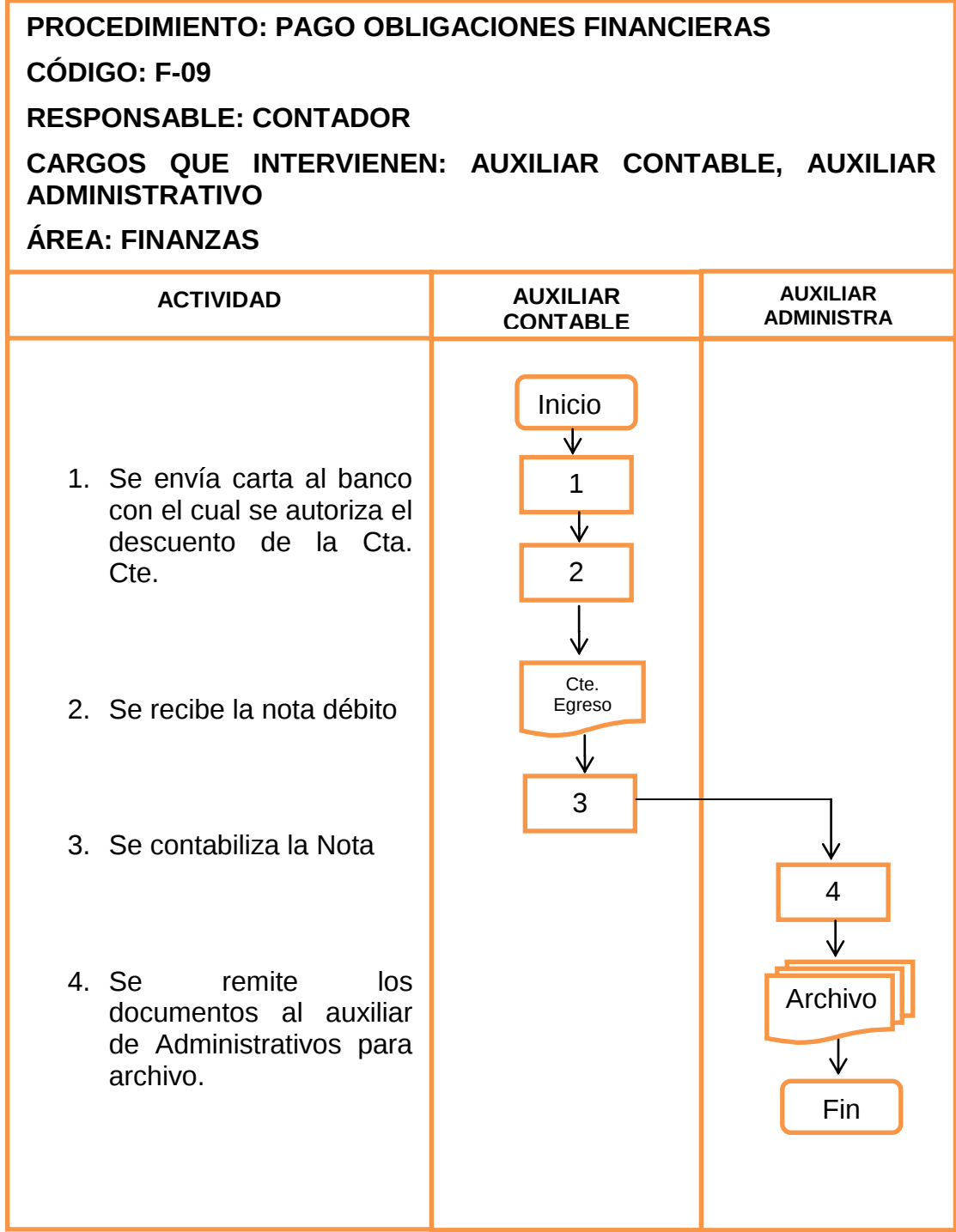
3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

b. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arqueos de manera sorpresiva.



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: PAGO DE COMISIONES

1. OBJETIVO

Hacer el registro oportuno con base en las Órdenes de Trabajo ya cerradas, para que las comisiones se cancelen por los montos y en las fechas establecidas por la Empresa.

2. ALCANCE

Inicia con la confirmación de las Ordenes de Trabajo, se liquida las comisiones y se elabora el comprobante de pago, finaliza con el envío de los documentos para archivo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

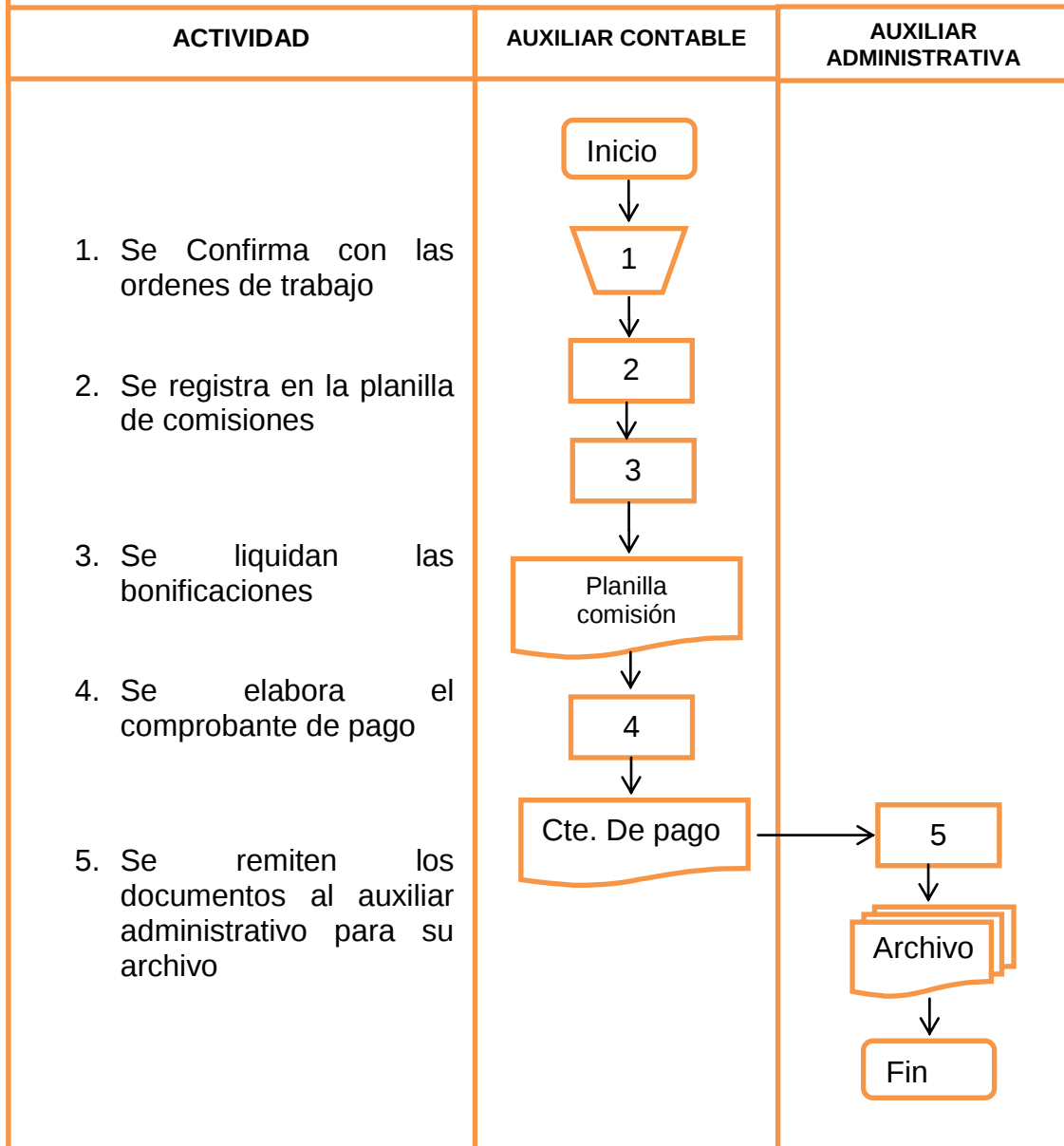
a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

.

b. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arqueos de manera sorpresiva.

PROCEDIMIENTO: PAGO DE COMISION**CÓDIGO: F-10****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE, AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: NOMINA SEGURIDAD SOCIAL

1. OBJETIVO

Hacer el registro oportuno de la nómina y remitir los formularios de seguridad social al SOI, para garantizar la oportunidad en el pago a los trabajadores y garantizar su atención médica oportuna

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de la planilla de nómina y finaliza con el archivo de los documentos después de contabilizarla en el sistema y generar el comprobante de pago

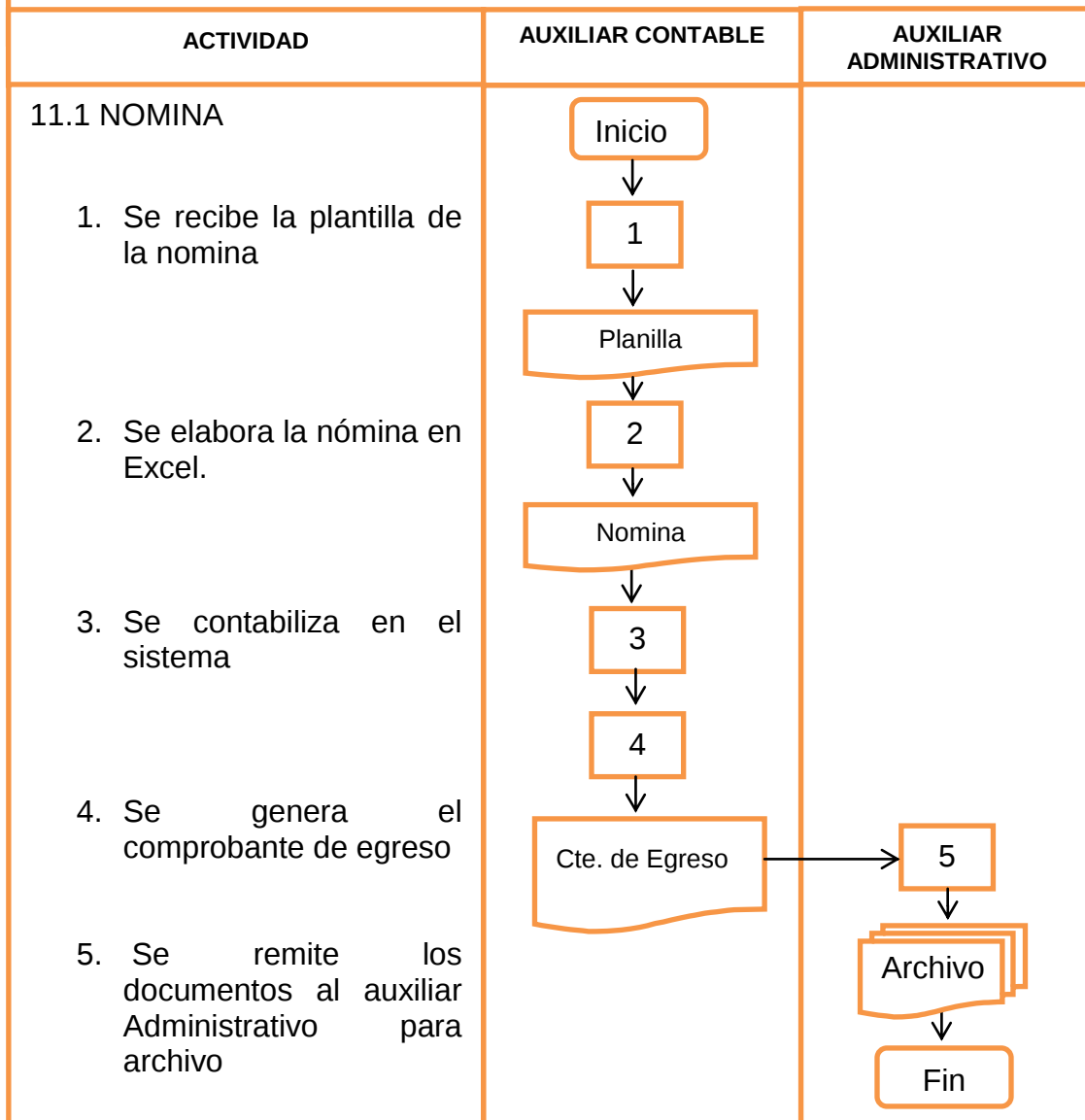
3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

b. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arqueos de manera sorpresiva.

PROCEDIMIENTO: NOMINA Y SEGURIDAD SOCIAL**CÓDIGO: F-11****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE, AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: NOMINA Y SEGURIDAD SOCIAL CÓDIGO: F-11 RESPONSABLE: CONTADOR CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE, AUXILIAR ADMINISTRATIVO ÁREA: FINANZAS		
ACTIVIDAD	AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
11.2 SEGURIDAD SOCIAL 1. Se toman de la nómina los salarios bases. 2. Se imprime el documento de la página SOI (pago de seguridad social). 3. Se elabora el comprobante de egreso, con base en las planillas. 4. Se remiten los documentos al Auxiliar de oficina para su archivo.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> Documento[/Documento/] Documento --> 3[3] 3 --> CteEgreso[/Cte. Egreso/] CteEgreso --> 4[4] </pre>	<pre> graph TD 4[4] --> Archivo[/Archivo/] Archivo --> Fin([Fin]) </pre>

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: PROVISIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES

1. OBJETIVO

Garantizar que la provisión se efectúe de acuerdo con los parámetros de la ley establecidos.

2. ALCANCE

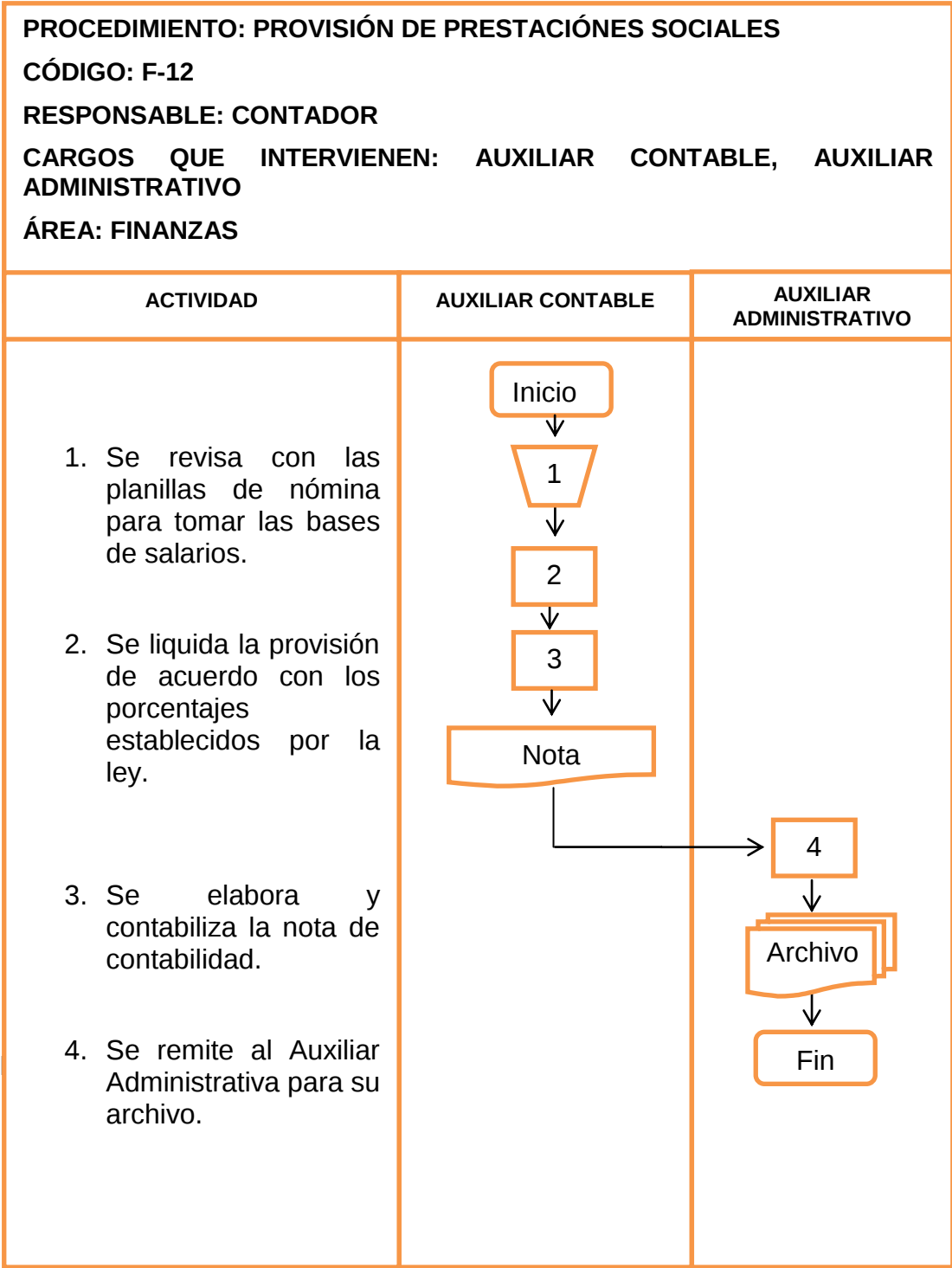
Inicia con la revisión de las planillas de nómina para tomar las bases de los salarios y finaliza con el archivo de la nota de contabilidad después de liquidar la provisión de acuerdo con los porcentajes de ley.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipo acordes con los requerimientos de los procesos desarrollados en la Empresa, para el incremento de la productividad, la calidad de los productos y servicios, el bienestar y seguridad de los trabajadores.

.



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS PARA GASTOS

1. OBJETIVO

Llevar un eficiente control sobre la liquidación y abono de los anticipos para gastos que la empresa hace a su administrador, los cuales se cruzan con los soportes.

2. ALCANCE

Inicia con el cruce del anticipo con cada soporte y finaliza con el archivo de los documentos después de contabilizar cada uno de los gastos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

.

a. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arqueos de manera sorpresiva.

.

Fuente: Elaboración Propia

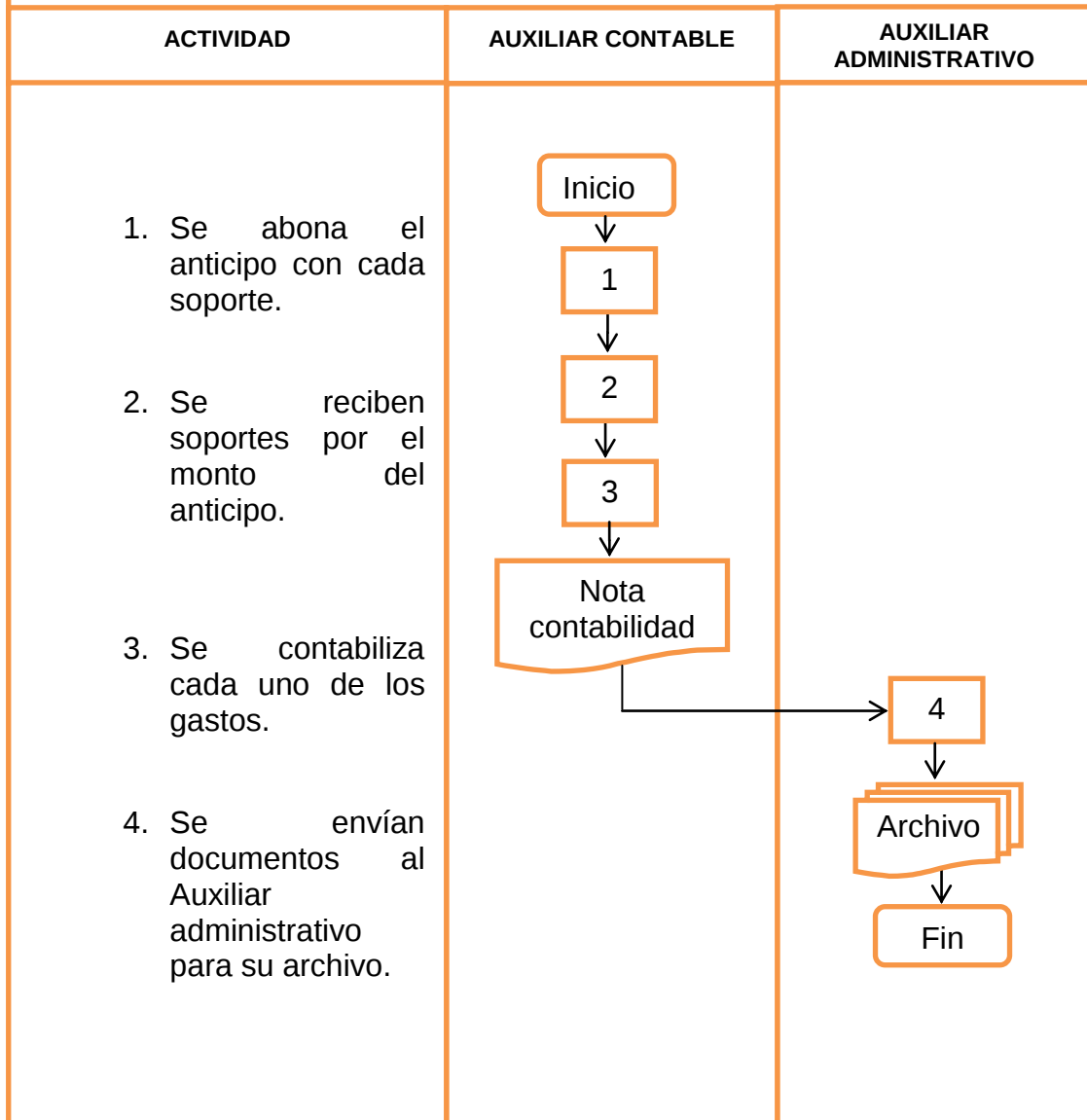
PROCEDIMIENTO: LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS

CÓDIGO: F-13

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE, AUXILIAR ADMINISTRATIVO

ÁREA: FINANZAS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: ADQUISICIÓN DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

1. OBJETIVO

Solicitar a las entidades crediticias préstamos cuando la Empresa así lo requiera, llenando los requisitos exigidos por las mismas, estableciendo acuerdos de pago y cumpliendo oportunamente con el compromiso adquirido.

2. ALCANCE

Inicia con la elaboración de los estados financieros requeridos por el banco y finaliza con el envío de formularios para su estudio y aprobación..

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

.

b. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arqueos de manera sorpresiva.

.

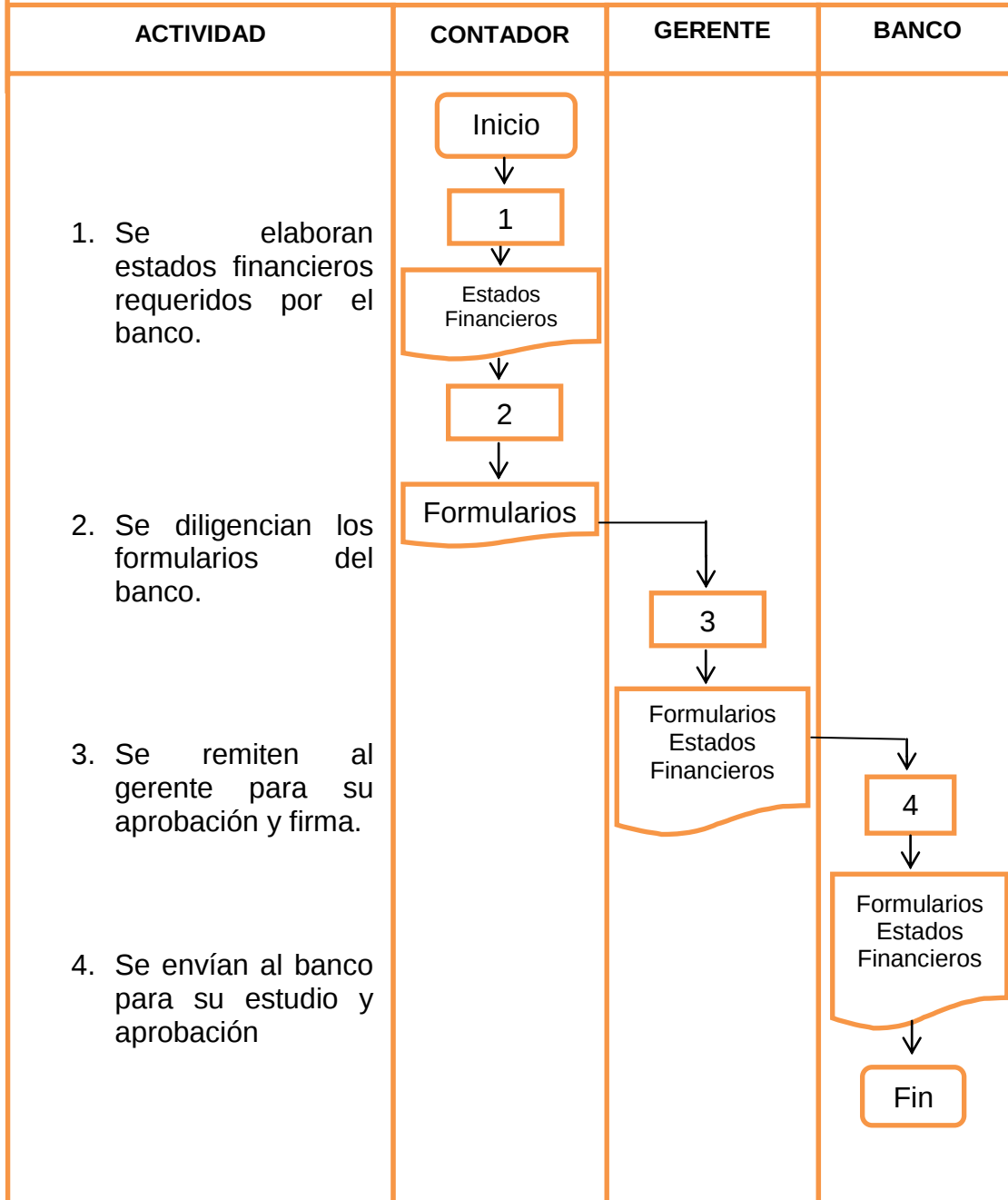
PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

CÓDIGO: F-14

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE, CONTADOR Y BANCO

ÁREA: FINANZAS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: AJUSTES DE INVENTARIOS

1. OBJETIVO

Hacer periódicamente ajustes a los inventarios con el fin de poder mantenerlos actualizados para cumplir fielmente con los compromisos adquiridos.

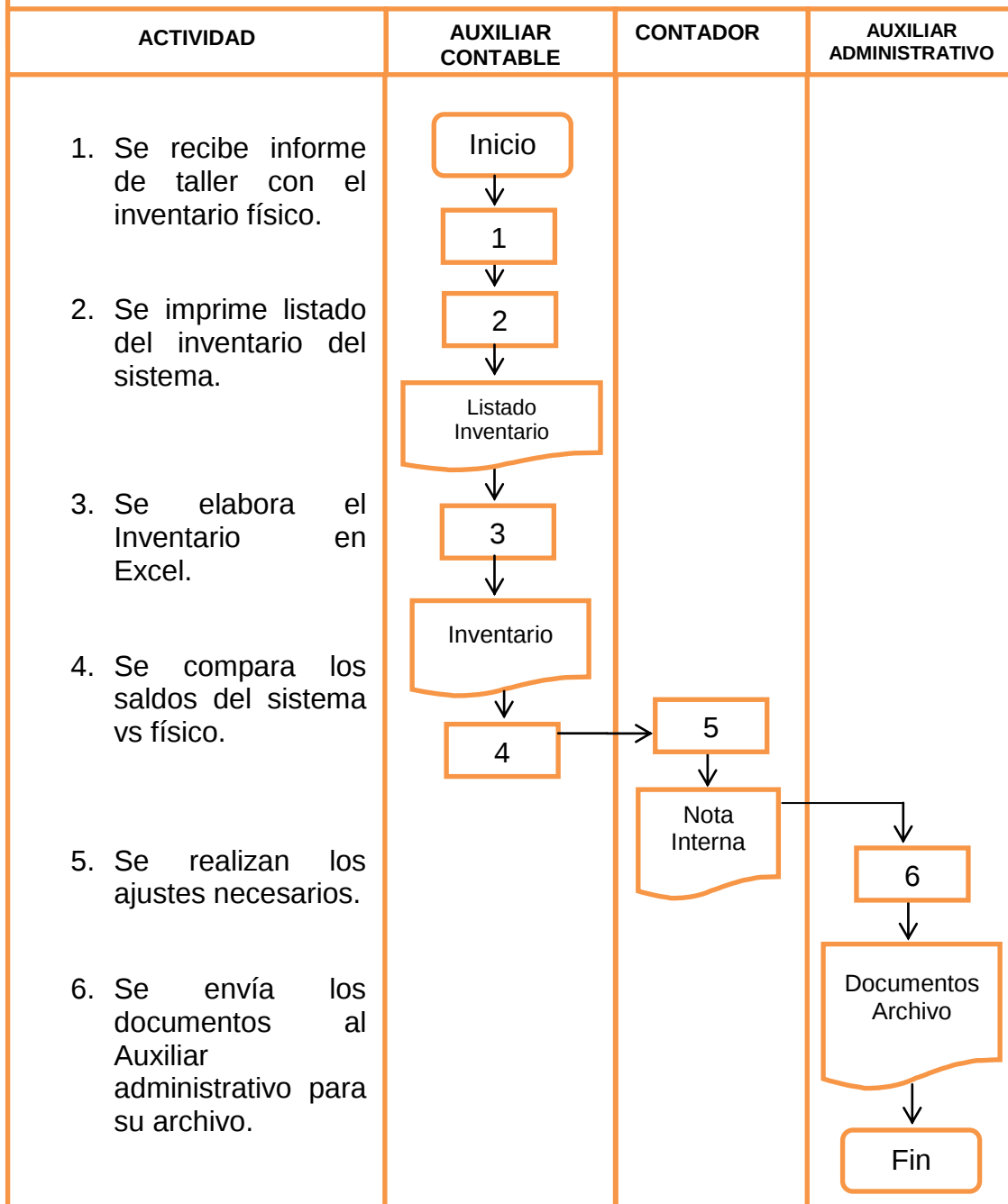
2. ALCANCE

Inicia con la recepción del informe de bodega con el inventario físico y finaliza con el envío de los documentos al Auxiliar Administrativo para su archivo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Inventarios

Para establecer control y poder suministrar los servicios oportunamente, la Empresa trabajará permanentemente en la actualización y correcto manejo de sus Inventarios, con lo cual garantizará entregas oportunas de sus productos.

PROCEDIMIENTO: AJUSTES DE INVENTARIOS**CÓDIGO: F-15****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: CONTADOR, AUXILIAR CONTABLE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: COSTEO DE PRODUCTOS

1. OBJETIVO

Liquidar el costeo de acuerdo con los porcentajes establecidos por la Empresa con base en el listado del Auxiliar Contable.

2. ALCANCE

Inicia con la emisión del listado de compras y finaliza con el archivo de los documentos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

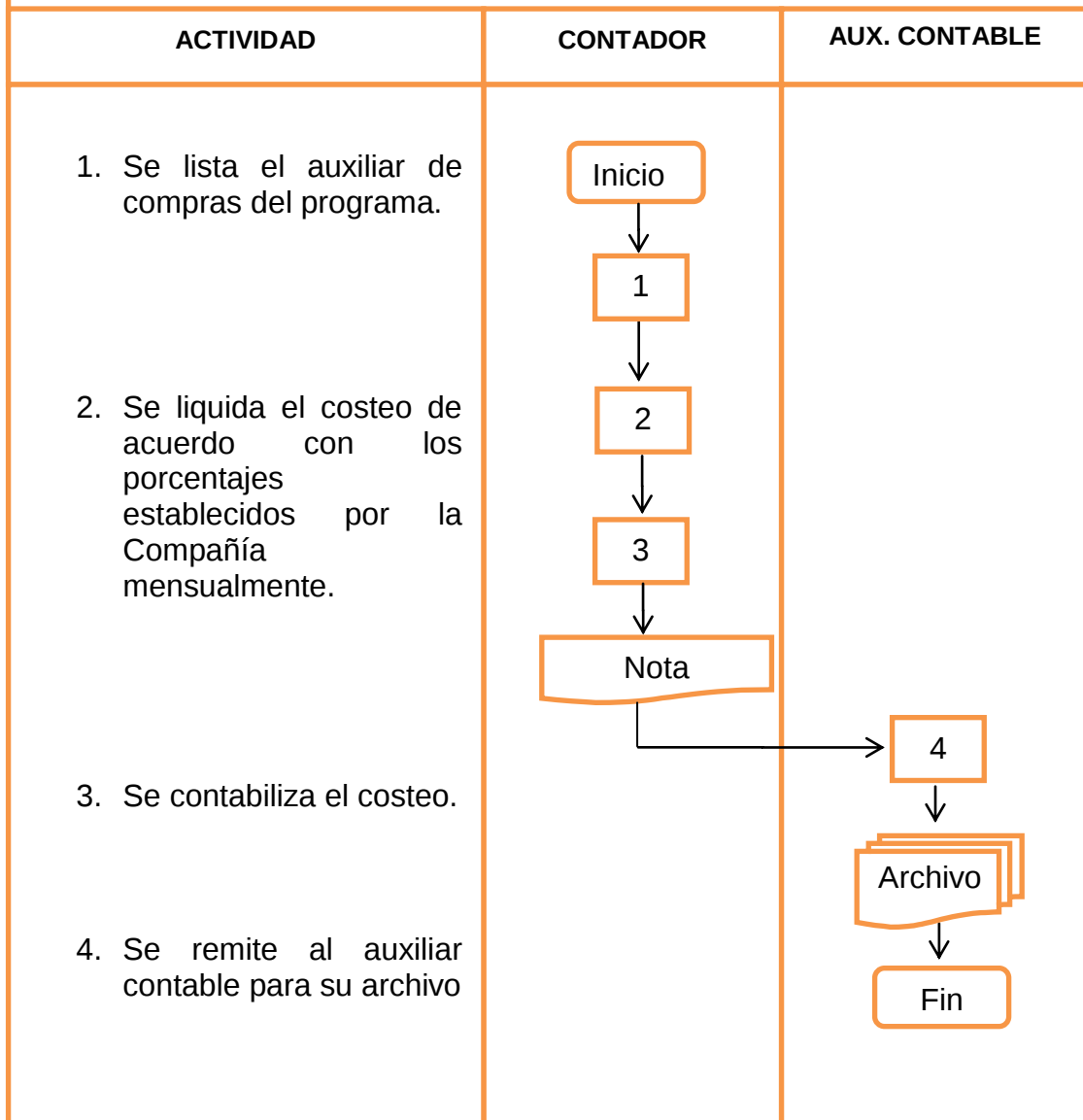
Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

b. Inventarios

Para establecer control y poder suministrar los pedidos oportunamente, la Empresa trabajará permanentemente en la actualización y correcto manejo de sus inventarios, con lo cual garantizará entregas oportunas de sus productos.

.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: COSTEO DE PRODUCTOS**CÓDIGO: F-16****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: CONTADOR Y AUXILIAR CONTABLE****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: CIERRE DE INVENTARIO

1. OBJETIVO

Hacer los cierres de inventarios en las fechas acordadas por la Organización para poder en un momento dado establecer cuál es la situación real de la misma en cuanto a existencias de mercancía.

2. ALCANCE

Inicia con la contabilización del cierre de inventarios y finaliza con el archivo de la nota interna.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

b. Inventarios

Para establecer control y poder suministrar los pedidos oportunamente, la Empresa trabajará permanentemente en la actualización y correcto manejo de sus inventarios, con lo cual garantizará entregas oportunas de sus productos.

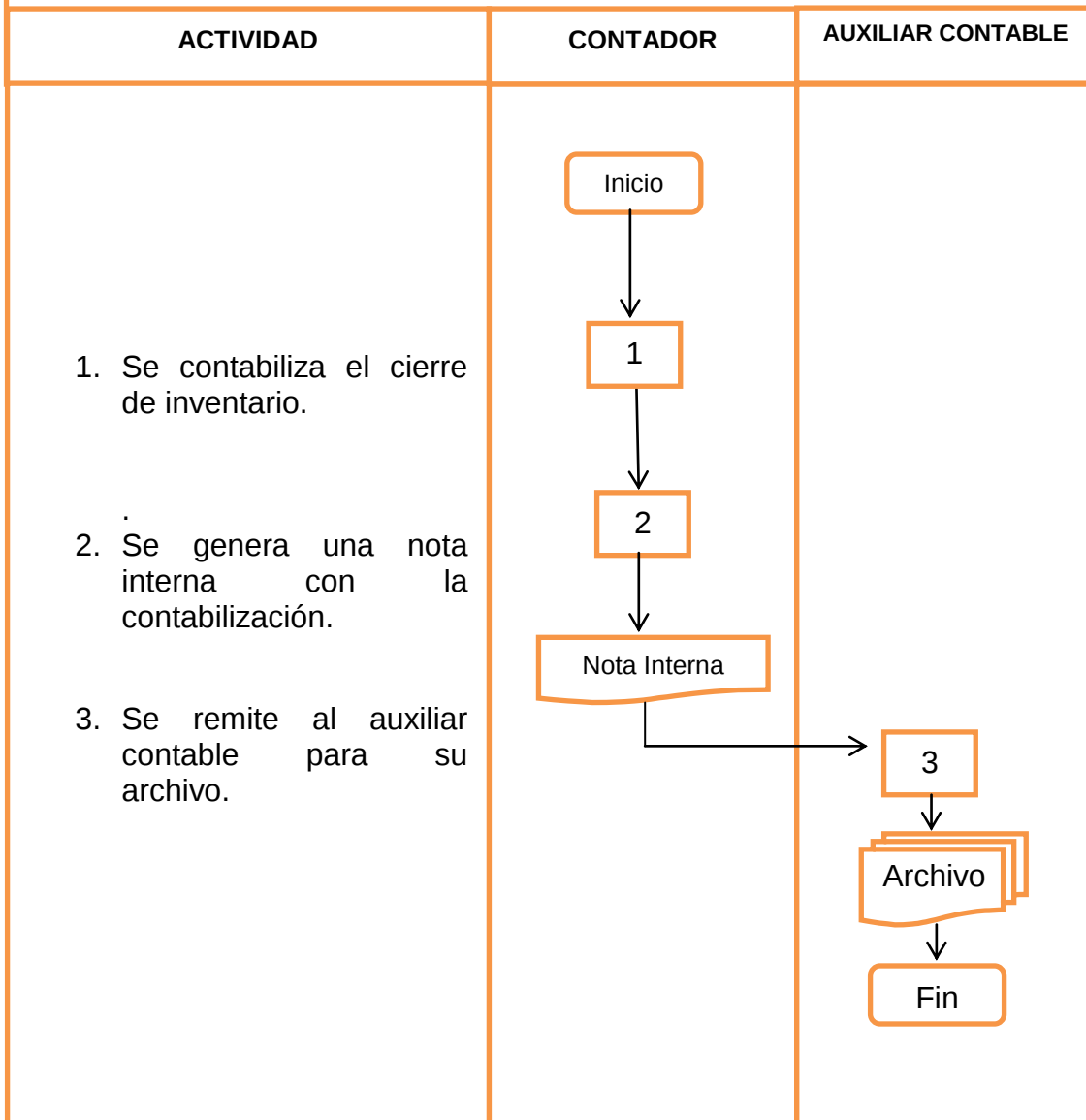
PROCEDIMIENTO: CIERRE DE INVENTARIO

CÓDIGO: F-17

RESPONSABLE: CONTADOR

CARGOS QUE INTERVIENEN: CONTADOR Y AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: FINANZAS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: INGRESO DE ACTIVOS FIJOS

1. OBJETIVO

Ejercer un efectivo control sobre los bienes que adquieren la compañía contabilizando oportunamente el ingreso del activo.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de la factura de compra de bien y finaliza con el archivo de los documentos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

.

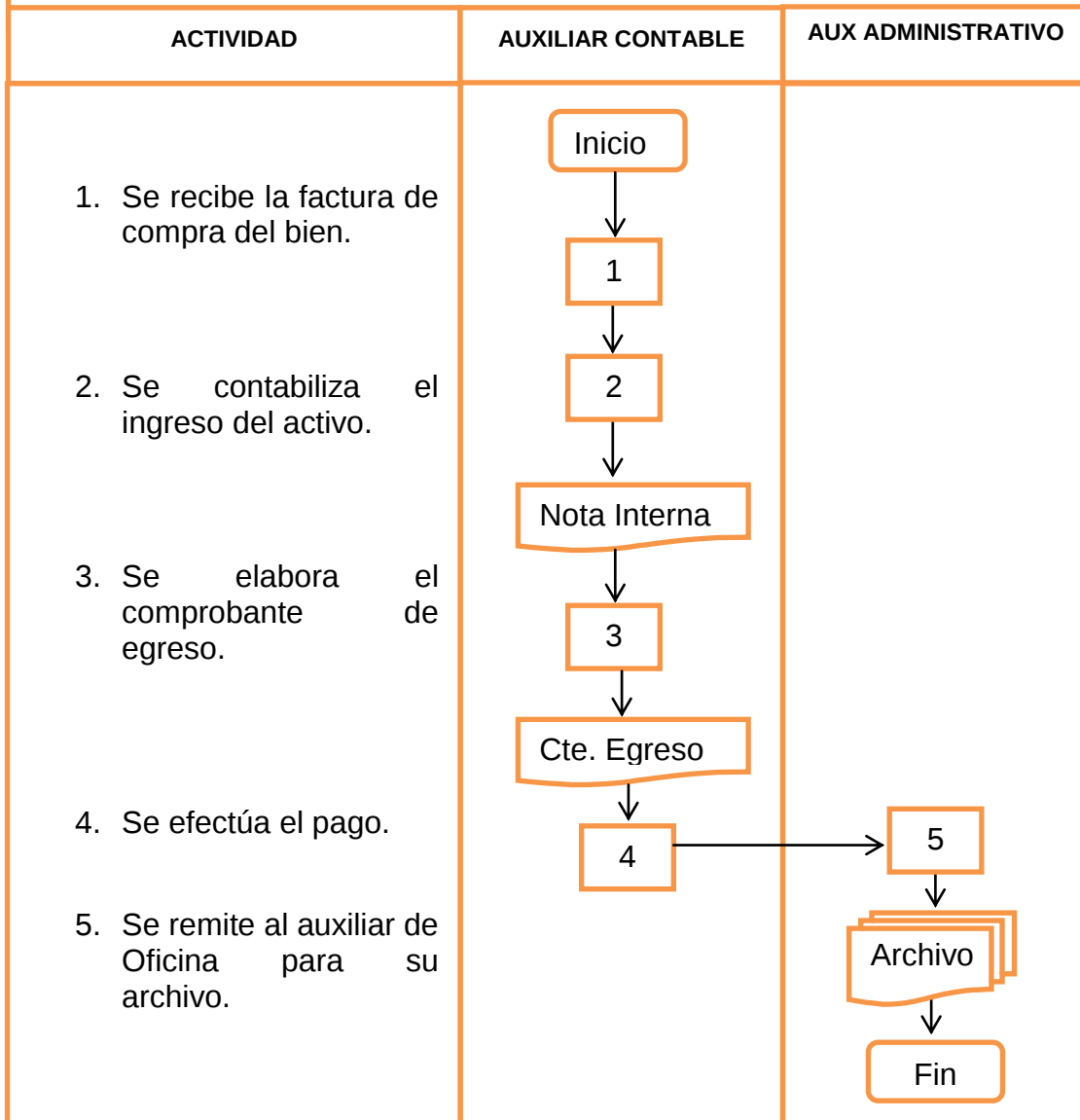
b. Caja

Todo dinero que se recibe se consigna al día siguiente. Se hacen arquezos de manera sorpresiva.

.

.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: INGRESO DE ACTIVOS FIJOS**CÓDIGO: F-18****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: CONCILIACIONES BANCARIAS

1. OBJETIVO

Descargar de la página del banco los extractos con el fin de poder hacer la conciliación con los registros consignados en el sistema contable y así establecer cuál es la situación financiera real de la empresa.

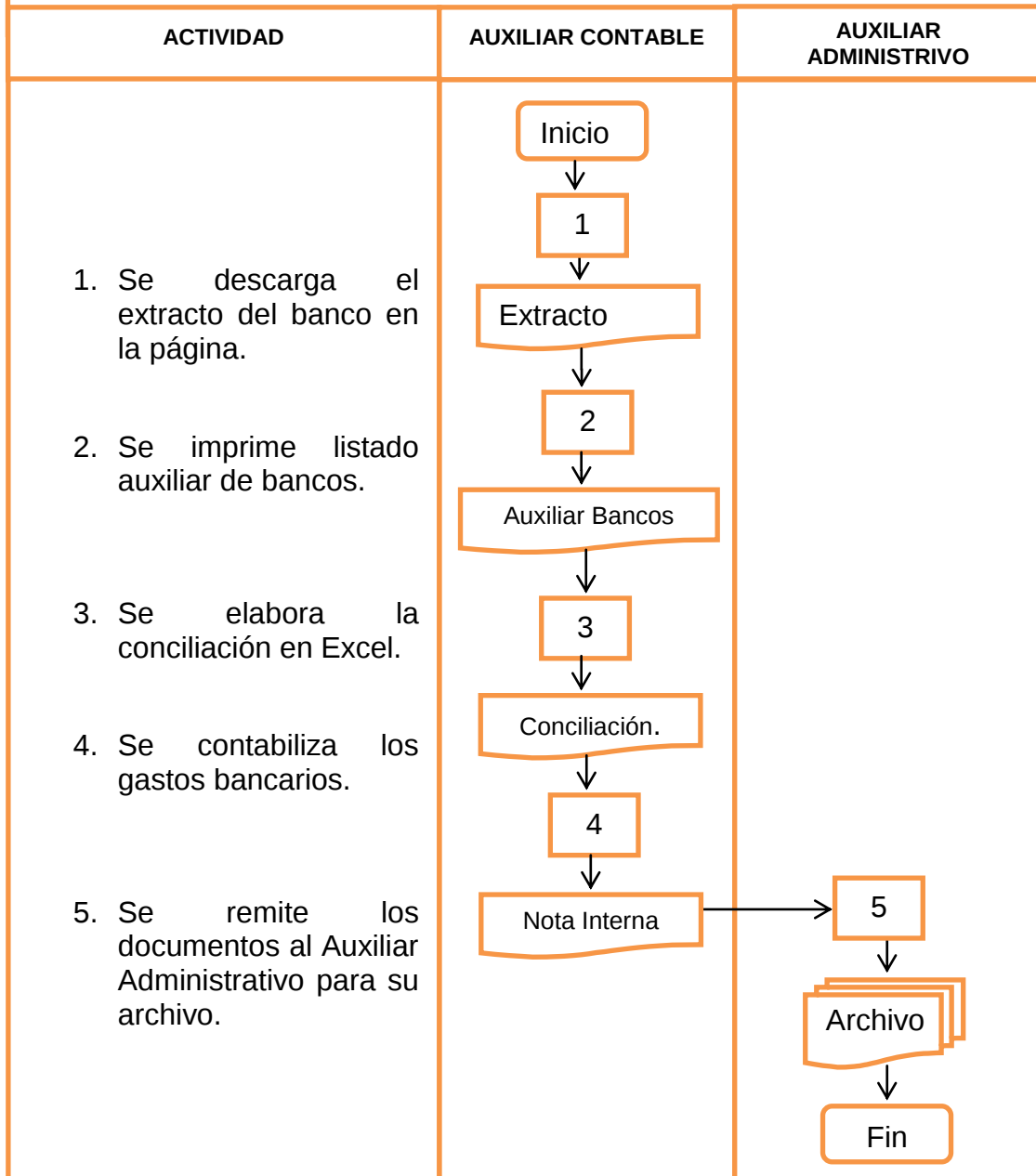
2. ALCANCE

Inicia con la descarga de los extractos de la página del banco y finaliza con el envío de los documentos al Auxiliar Administrativo para su archivo

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Tesorería

Trabajar conforme al presupuesto, de acuerdo con los flujos de caja y programación de pagos, para brindar satisfacción y oportunidad en los pagos a los proveedores y/o acreedores, tanto de materia prima como de servicios

PROCEDIMIENTO: CONCILIACIONES BANCARIAS**CÓDIGO: F-19****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR CONTABLE, AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: DEPRECIACION

1. OBJETIVO

Efectuar el procedimiento de depreciaciones de los activos conforme con lo establecido por la ley sobre la materia.

2. ALCANCE

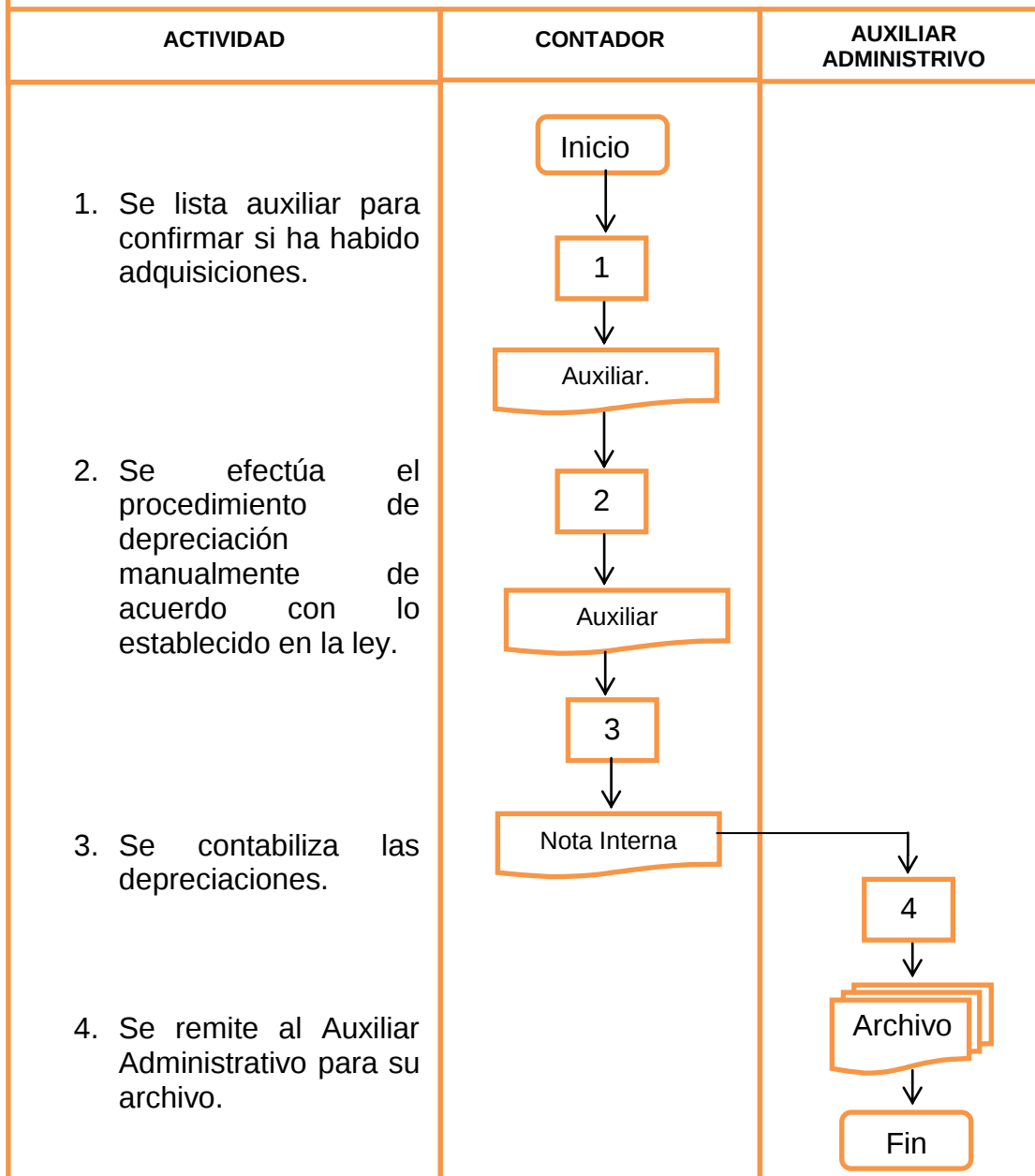
Inicia cuando se lista el Auxiliar para confirmar si ha habido adquisiciones y finaliza con el archivo de los documentos después de contabilizar las depreciaciones.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos acordes con los requerimientos de los procesos desarrollados en la Organización, para el incremento de la productividad, la calidad de los productos y servicios, el bienestar y seguridad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: DEPRECIACION**CÓDIGO: F-20****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: CONTADOR Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: AJUSTES Y RECLASIFICACIÓN

1. OBJETIVO

Presentar los balances con las cuentas reales, para lo cual deben hacerse los ajustes y reclasificaciones mensuales, antes del cierre contable.

2. ALCANCE

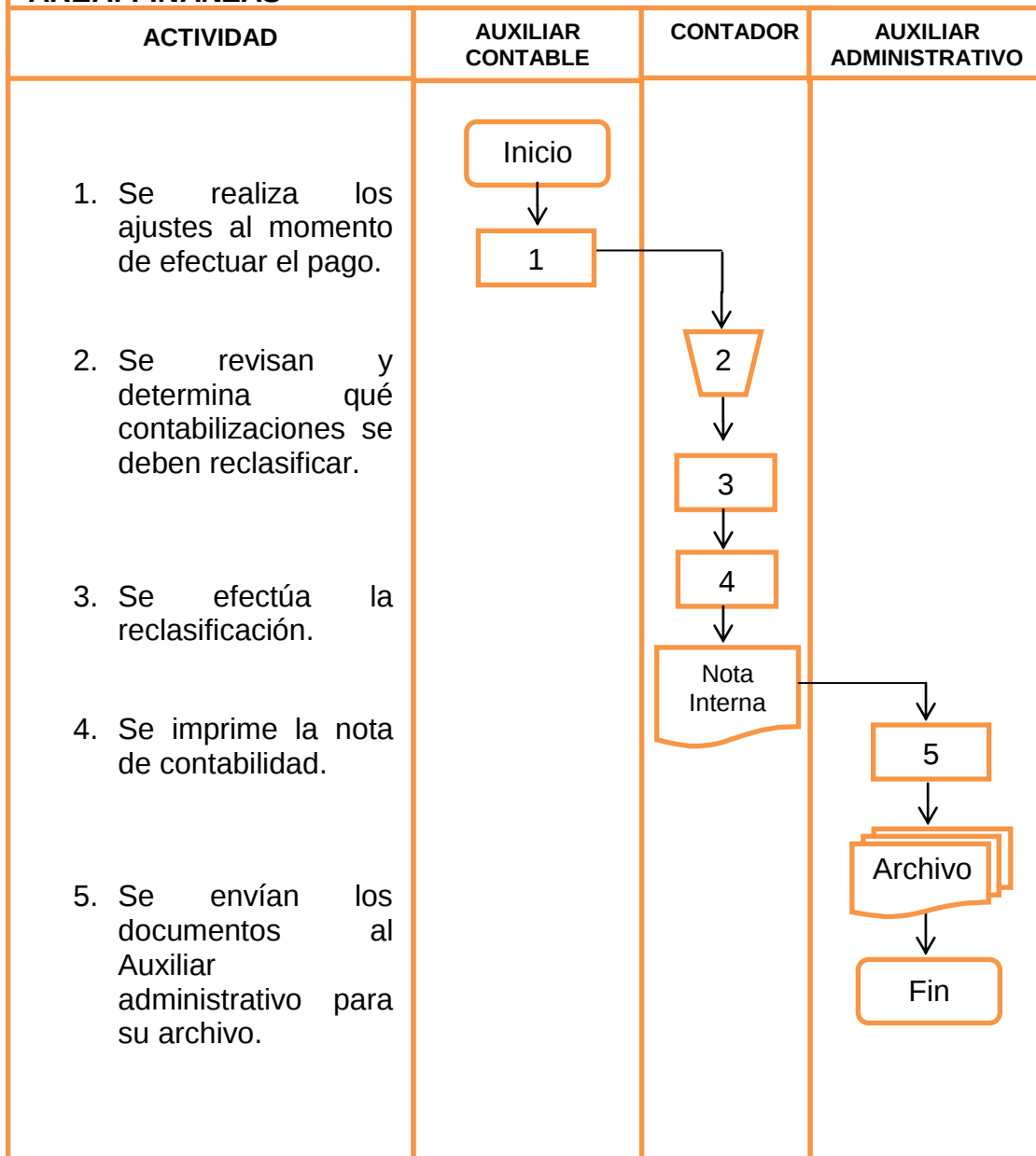
Inicia con los ajustes al momento de efectuar el pago y finaliza con el archivo de la nota contabilidad.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos acordes con los requerimientos de los procesos desarrollados en la Organización, para el incremento de la productividad, la calidad de los productos y servicios, el bienestar y seguridad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: AJUSTES Y RECLASIFICACIÓN**CÓDIGO: F-21****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: CONTADOR, AUXILIAR CONTABLE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: FINANZAS

PROCESO: ESTADOS FINANCIEROS A GERENCIA Y A TERCEROS

1. OBJETIVO

Preparar los estados financieros de la Organización con la suficiente antelación, de manera que la Gerencia conozca la situación real financiera y disponga de ellos en la fecha acordada, de acuerdo con la política establecida.

2. ALCANCE

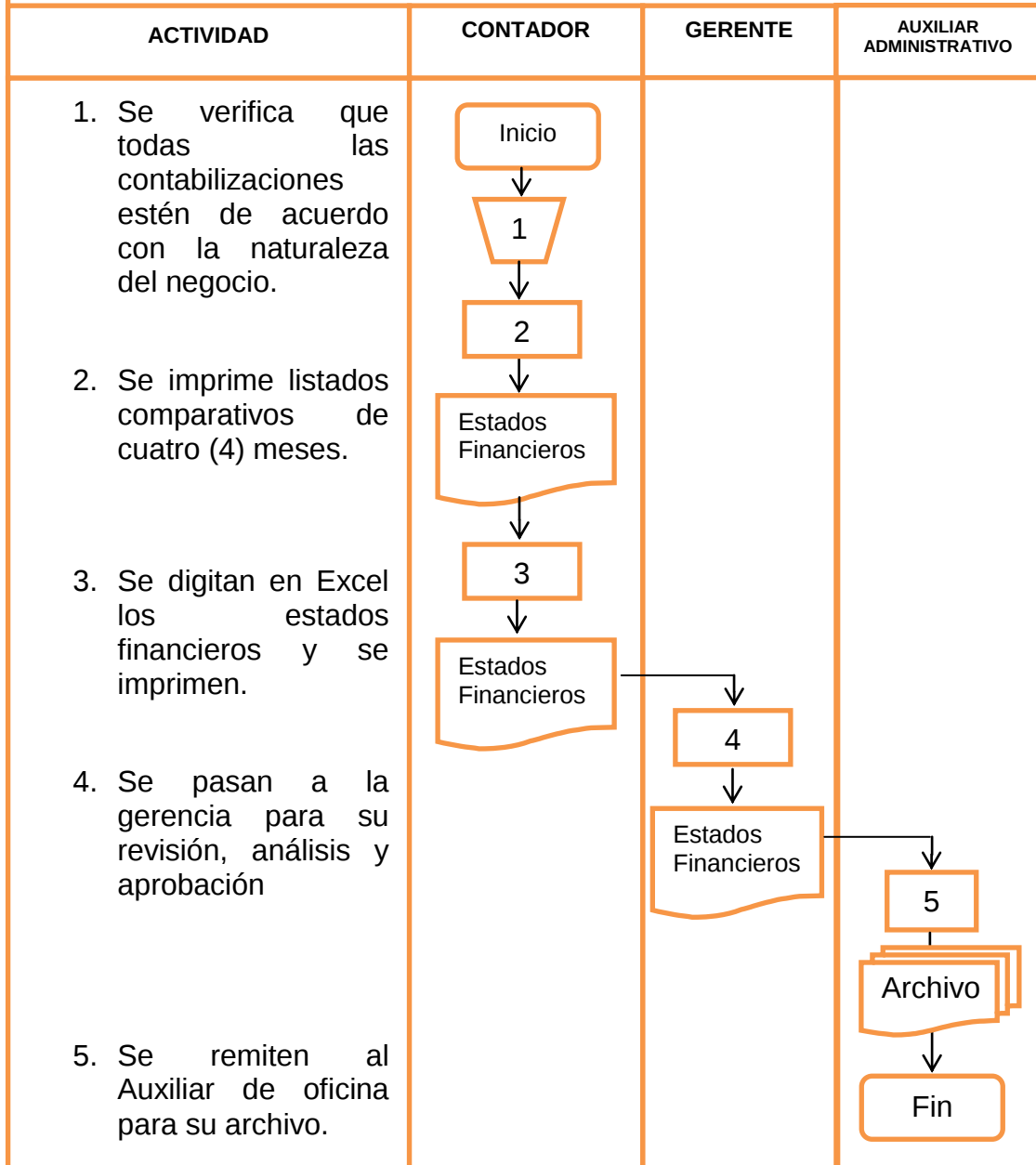
Inicia cuando se verifica que todas las contabilizaciones estén de acuerdo con la naturaleza del negocio y finaliza con el archivo de los documentos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Contabilidad

Los estados financieros deben presentarse los diez (10) primeros días de cada mes por parte del Contador a la Gerencia de la Organización.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: ESTADOS FINANCIEROS A GERENCIA Y A TERCEROS**CÓDIGO: F-22****RESPONSABLE: CONTADOR****CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE, CONTADOR Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: FINANZAS**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVA

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO

Presentación de las diferentes actividades que conforman la estructura financiera de la Organización.

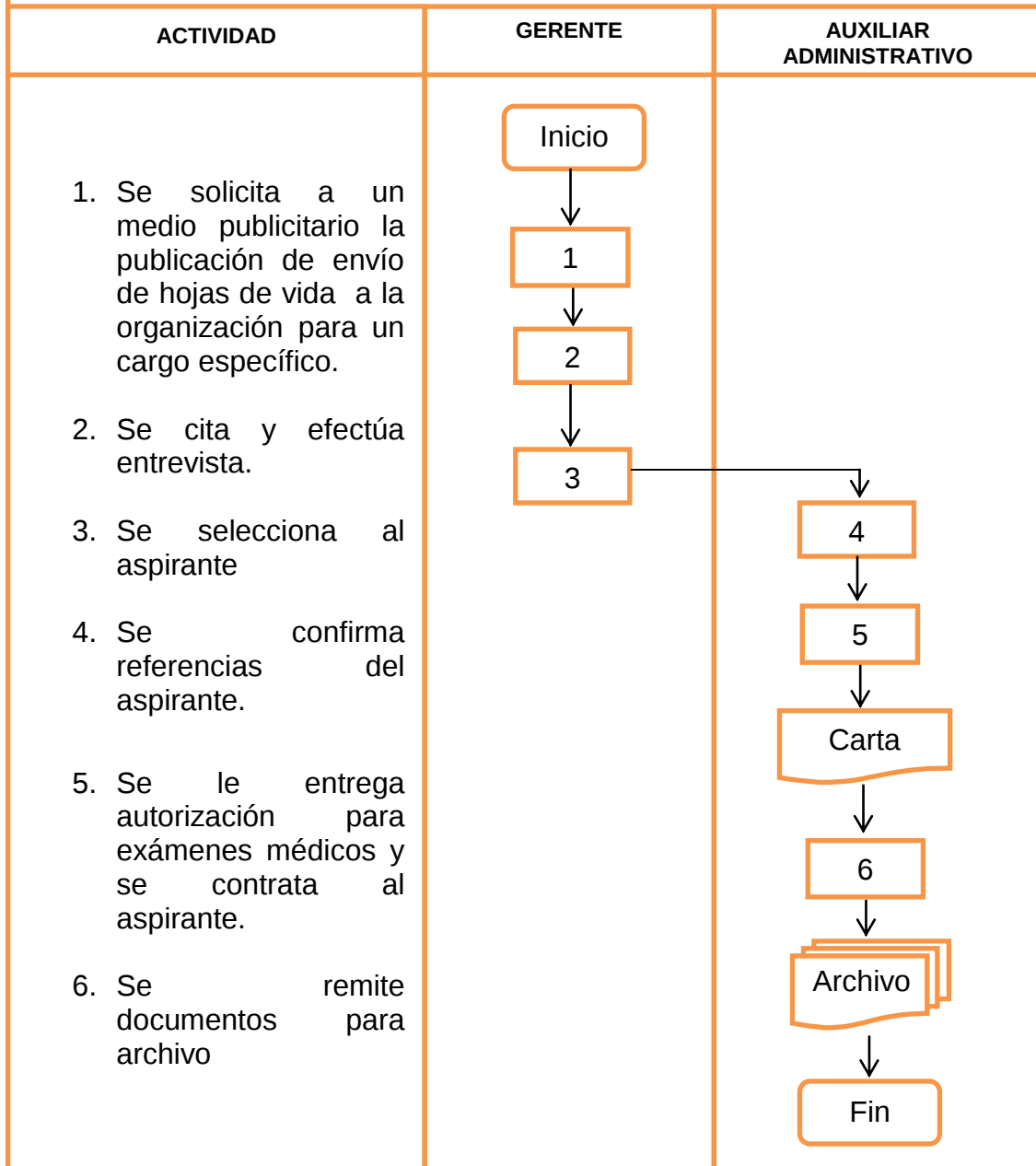
2. ALCANCE

Inicia solicitando por medio publicitario el envío de hojas de vida y finaliza cuando se selecciona el aspirante al cargo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL**CÓDIGO: A-01****RESPONSABLE: GERENTE****CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: ADMINISTRATIVA**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: SERVICIO

PROCESO: COTIZACIÓN DE PRODUCTO MANUFACTURADO

1. OBJETIVO

Cotizar el producto manufacturado de acuerdo con los parámetros establecidos, efectuando una selección de calidad y precio.

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

Inicia con la definición de los proveedores y finaliza con la compra.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De servicio

Obtener permanentemente mayores niveles de servicio, soportados en la planificación y el mejoramiento de los procesos, el personal competente, el cumplimiento de especificaciones en los productos manufacturados, al igual que la disponibilidad y mantenimiento de equipos.

b. Compra de producto manufacturado

Esta actividad se realizara siguiendo los parámetros de calidad, oportunidad, eficiencia y costos que se han convenido con los proveedores, en la búsqueda de ofrecer mayores beneficios y satisfacción a los clientes.

c. Control de calidad

Se buscará siempre la satisfacción y confianza del cliente, trabajando insistentemente en el control de calidad tanto en el producto manufacturado que se recibe para la obtención del servicio final, como la seguridad de entregar un servicio terminado que cumpla con las exigencias para garantizar la continuidad en el mercado y poder competir con servicios de excelente calidad.

Fuente: Elaboración Propia

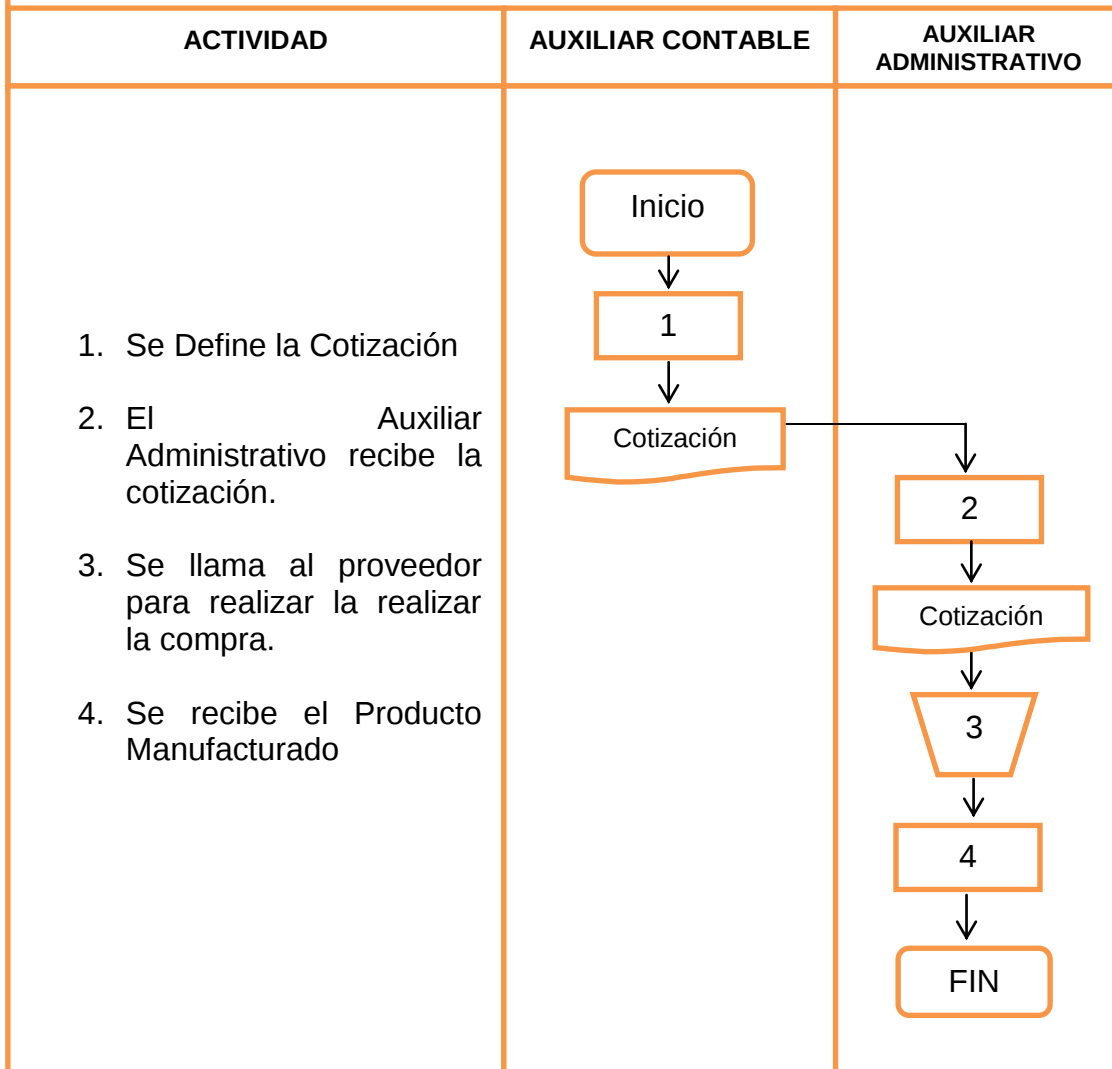
PROCEDIMIENTO: COTIZACIÓN DE PRODUCTO MANUFACTURADO

CÓDIGO: S-01

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: SERVICIO

PROCESO: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTO MANUFACTURADO

1. OBJETIVO

Clasificar el producto manufacturado, de acuerdo con su presentación e iniciar el proceso de conformidad

2. ALCANCE

Inicia con la clasificación del producto manufacturado de acuerdo con su presentación y finaliza cuando se supervisa y se da la aceptación a la clasificación hecha por el auxiliar administrativo.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De servicio

Obtener permanentemente mayores niveles de servicio, soportados en la planificación y el mejoramiento de los procesos, el personal competente, el cumplimiento de especificaciones en los productos manufacturados, al igual que la disponibilidad y mantenimiento de equipos.

b. Control de calidad

Se buscará siempre la satisfacción y confianza del cliente, trabajando insistentemente en el control de calidad tanto en el producto manufacturado que se recibe para la obtención del servicio final, como la seguridad de entregar un servicio terminado que cumpla con las exigencias para garantizar la continuidad en el mercado y poder competir con servicios de excelente calidad.

.

Fuente: Elaboración Propia

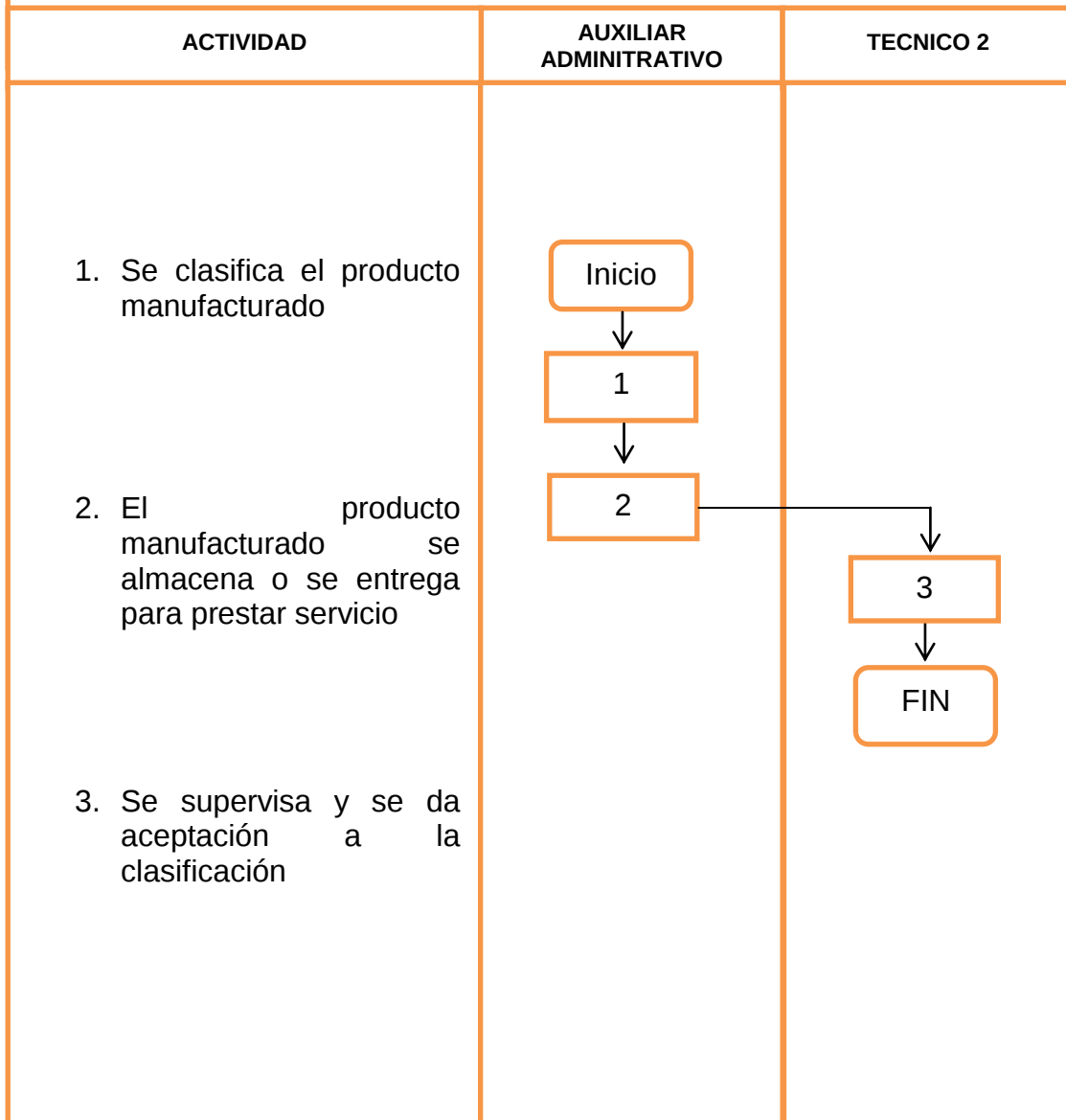
PROCEDIMIENTO: CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO MANUFACTURADO

CÓDIGO: S-02

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO 2

ÁREA: SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: SERVICIO

PROCESO: CONVERSIÓN DE VEHÍCULOS DE GASOLINA A GAS VEHICULAR

1. OBJETIVO

Convertir los vehículos de gasolina a gas vehicular natural.

2. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

Inicia con el ingreso de los vehículos a gasolina y finaliza con la verificación de la calidad de la conversión

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De servicio

Obtener permanentemente mayores niveles de servicio, soportados en la planificación y el mejoramiento de los procesos, el personal competente, el cumplimiento de especificaciones en los productos manufacturados, al igual que la disponibilidad y mantenimiento de equipos.

b. Control de calidad

Se buscará siempre la satisfacción y confianza del cliente, trabajando insistentemente en el control de calidad tanto en el producto manufacturado que se recibe para la obtención del servicio final, como la seguridad de entregar un servicio terminado que cumpla con las exigencias para garantizar la continuidad en el mercado y poder competir con servicios de excelente calidad.

c. Ambientales

La empresa buscará siempre el equilibrio entre el medio ambiente y la comunidad.

d. Recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos con los requerimientos de los procesos desarrollados en la empresa, para el incremento de los servicios, calidad de los productos, bienestar y seguridad de los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: CONVERSIÓN DE VEHÍCULOS DE GASOLINA

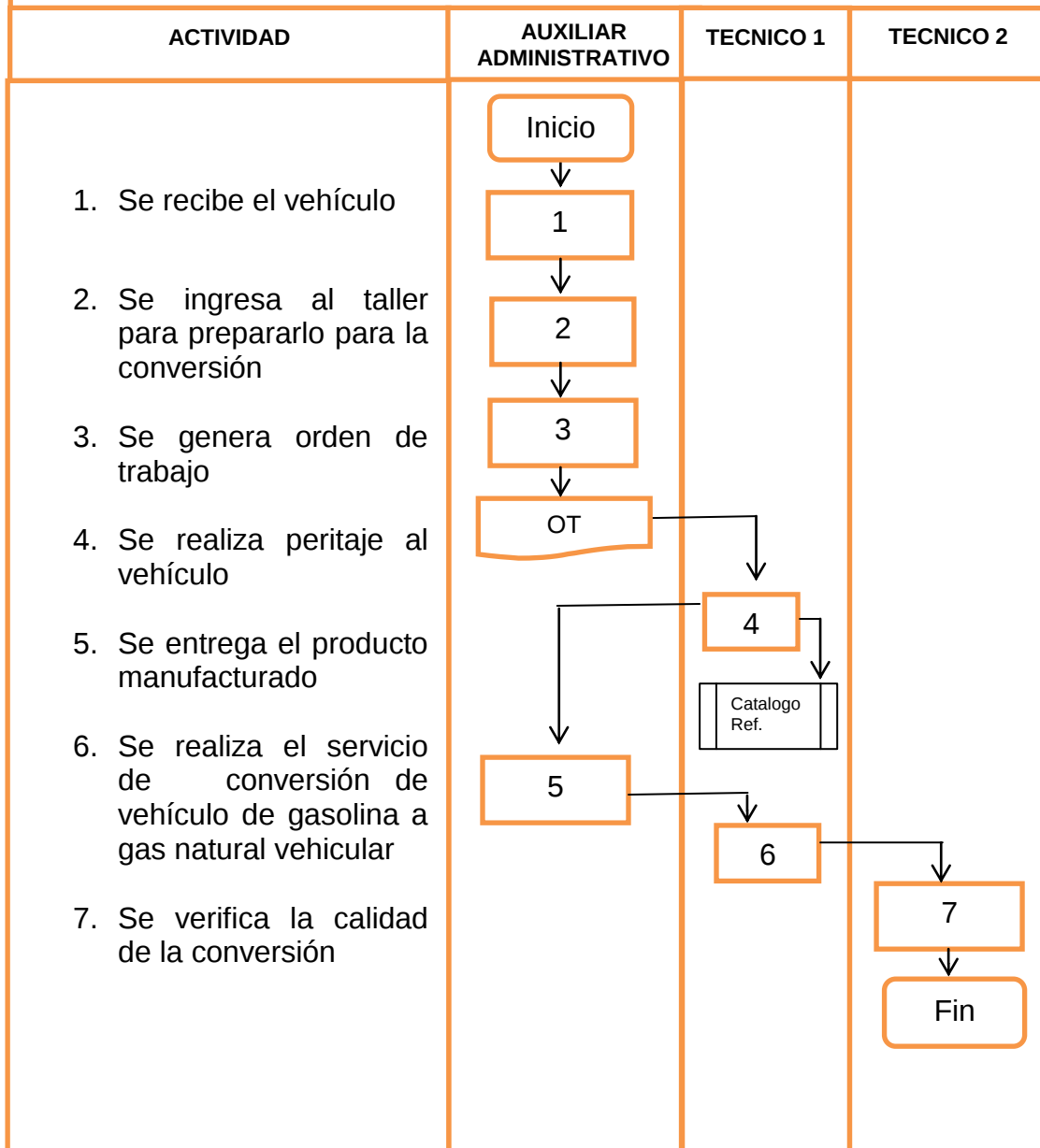
A GAS VEHICULAR

CÓDIGO: S-03

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR ADMINISTRATIVO, TÉCNICO 1 Y TÉCNICO 2.

ÁREA: SERVICIOS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: SERVICIOS

PROCESO: MANTENIMIENTO DE VEHICULOS A GAS VEHICULAR

1. OBJETIVO

Realizar el mantenimiento de los vehículos convertidos a gas vehicular.

2. ALCANCE

Inicia con el ingreso de los vehículos a gasolina y finaliza con la verificación de la calidad del mantenimiento.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De servicio

Obtener permanentemente mayores niveles de servicio, soportados en la planificación y el mejoramiento de los procesos, el personal competente, el cumplimiento de especificaciones en los productos manufacturados, al igual que la disponibilidad y mantenimiento de equipos.

b. Control de calidad

Se buscará siempre la satisfacción y confianza del cliente, trabajando insistentemente en el control de calidad tanto en el producto manufacturado que se recibe para la obtención del servicio final, como la seguridad de entregar un servicio terminado que cumpla con las exigencias para garantizar la continuidad en el mercado y poder competir con servicios de excelente calidad.

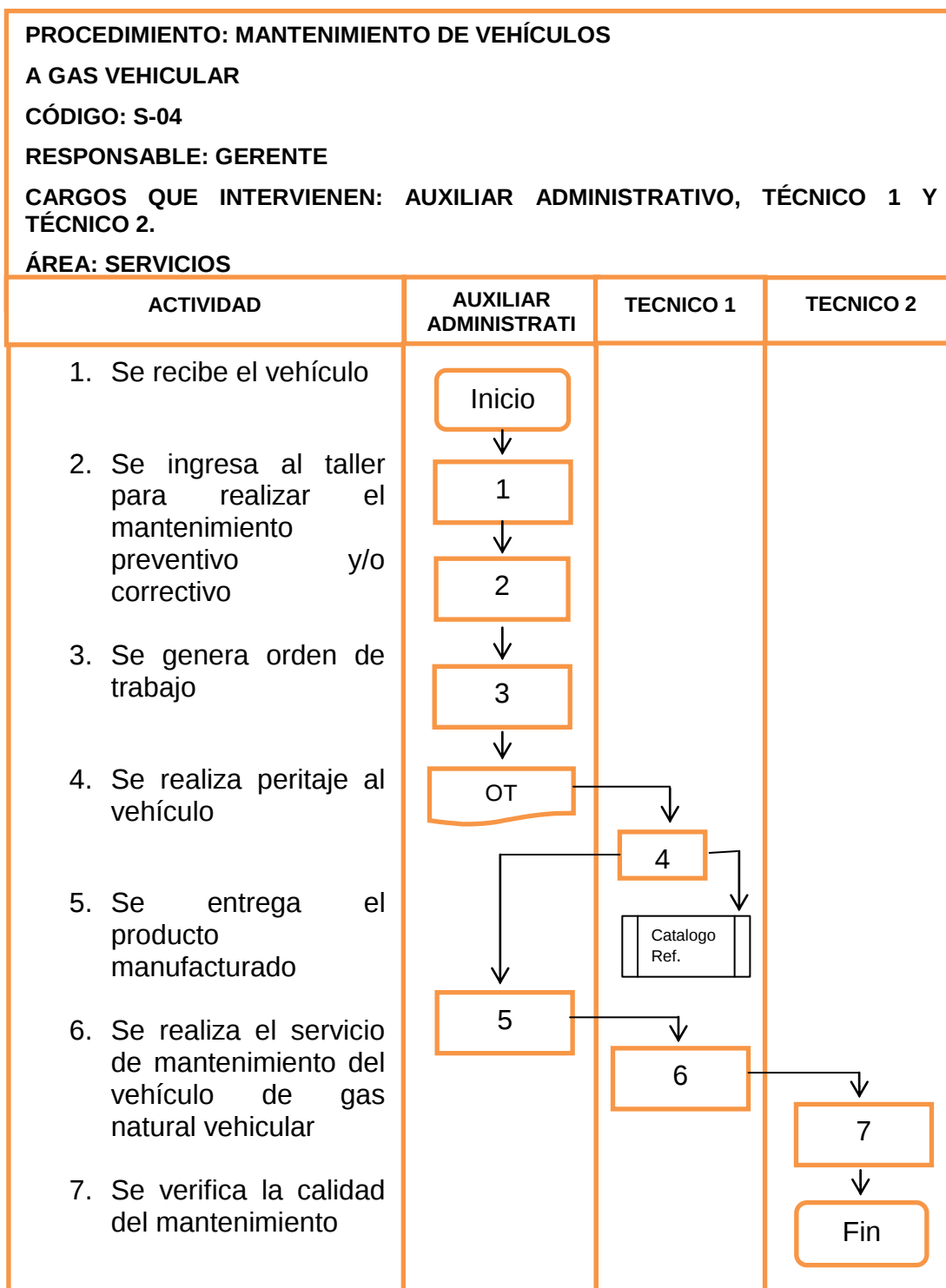
c. Ambientales

La empresa buscará siempre el equilibrio entre el medio ambiente y la comunidad.

d. Recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos con los requerimientos de los procesos desarrollados en la empresa, para el incremento de los servicios, calidad de los productos, bienestar y seguridad de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: SERVICIOS

PROCESO: SINCRONIZACIÓN DE VEHÍCULOS A GAS NATURAL VEHICULAR

1. OBJETIVO

Realizar la sincronización de vehículos a gas natural vehicular.

1. ALCANCE

Inicia con el ingreso de los vehículos a gasolina y finaliza con la verificación de la calidad de la sincronización.

2. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. De servicio

Obtener permanentemente mayores niveles de servicio, soportados en la planificación y el mejoramiento de los procesos, el personal competente, el cumplimiento de especificaciones en los productos manufacturados, al igual que la disponibilidad y mantenimiento de equipos.

b. Control de calidad

Se buscará siempre la satisfacción y confianza del cliente, trabajando insistentemente en el control de calidad tanto en el producto manufacturado que se recibe para la obtención del servicio final, como la seguridad de entregar un servicio terminado que cumpla con las exigencias para garantizar la continuidad en el mercado y poder competir con servicios de excelente calidad.

c. Ambientales

La empresa buscará siempre el equilibrio entre el medio ambiente y la comunidad.

d. Recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos con los requerimientos de los procesos desarrollados en la empresa, para el incremento de los servicios, calidad de los productos, bienestar y seguridad de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: SINCRONIZACIÓN DE VEHÍCULOS

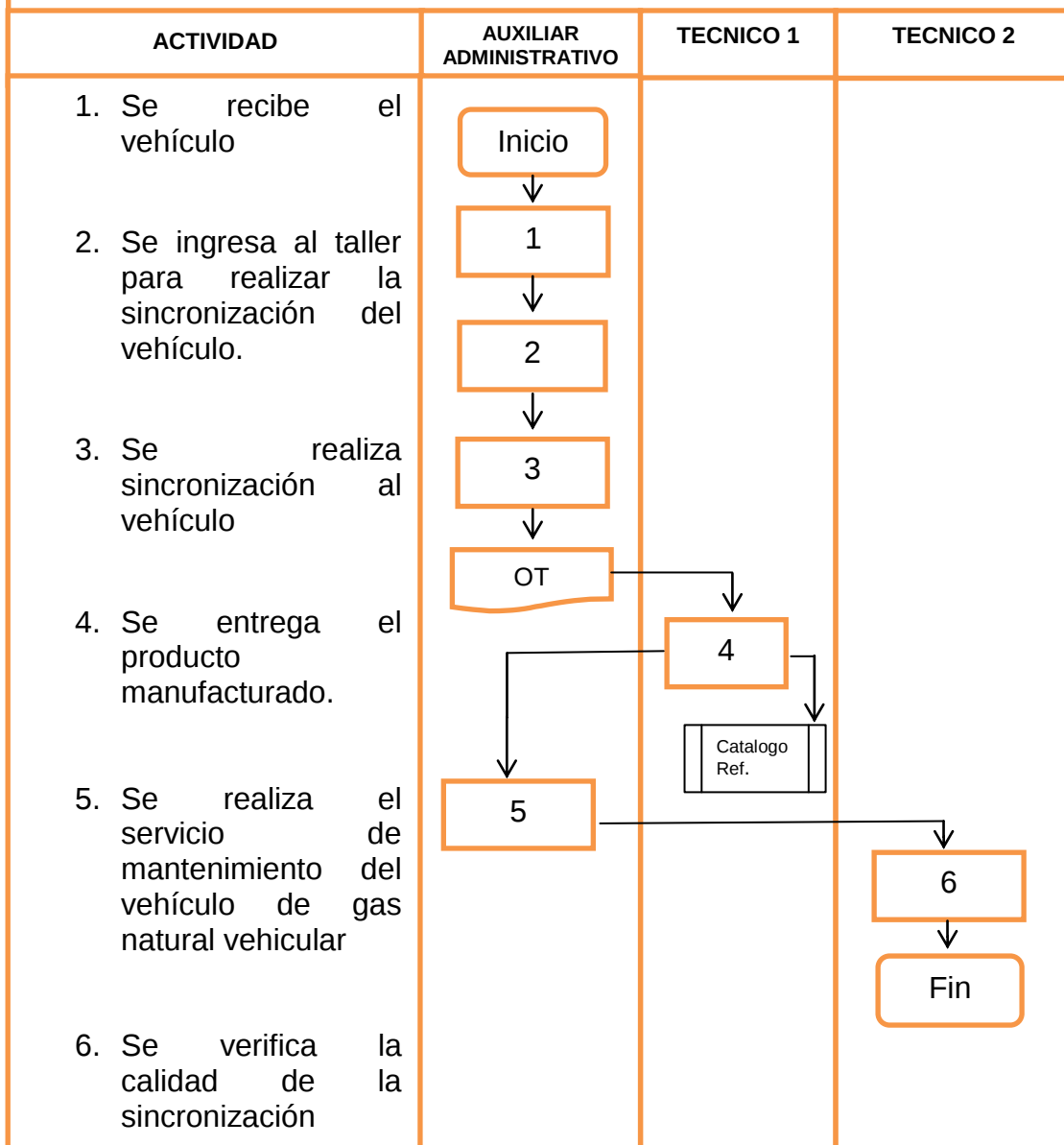
A GAS NATURAL VEHICULAR

CÓDIGO: S-05

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: AUXILIAR DE OFICINA, AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: SERVICIOS



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: MERCADEO

PROCESO: PLAN DE VENTAS

1. OBJETIVO

Programar mensualmente las ventas, con el fin de establecer controles sobre la adquisición de productos manufacturados para la prestación de servicios y cumplirle a los clientes.

2. ALCANCE

Inicia con la programación mensual de ventas y finaliza con el archivo de los documentos

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Ventas

Se hacen conversiones vehiculares cada dos días, se presta el servicio de mantenimiento Y sincronización diaria, que cumpla con las especificaciones técnicas de conversión, mantenimiento y sincronización vehicular a gas natural, se exige orden de trabajo para proceder al servicio.

b. Con clientes

Lograr la satisfacción y confianza de los clientes, mediante el ofrecimiento y suministro de servicios que cumplan las especificaciones acordadas y cuyos precios sean competitivos, además, garantizar que se realice oportunamente.

Fuente: Elaboración Propia

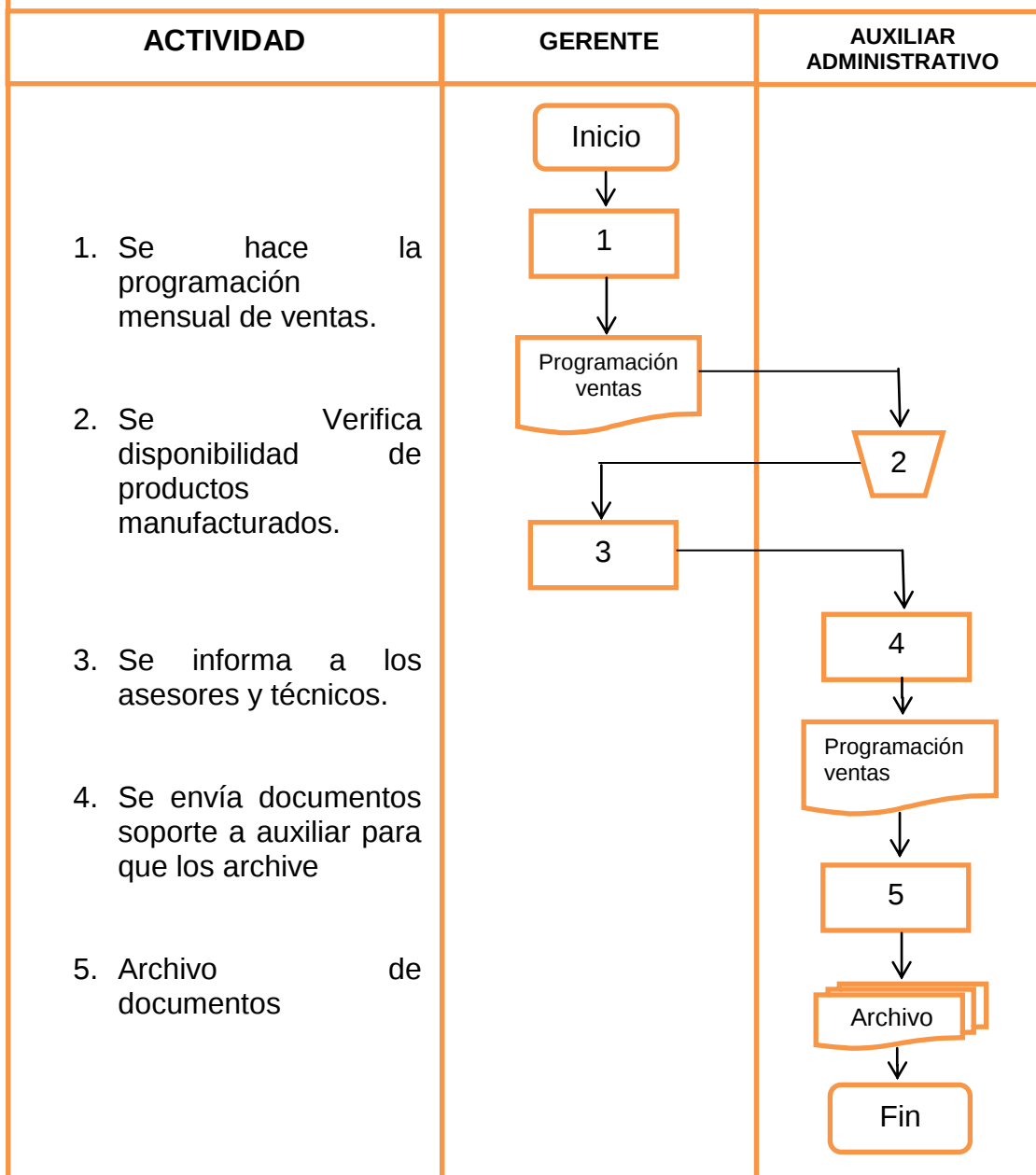
PROCEDIMIENTO: PLAN DE VENTAS

CÓDIGO: M-01

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO

ÁREA: MERCADEO



Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: MERCADEO

PROCESO: CAPTACIÓN DE CLIENTES

1. OBJETIVO

Hacer contactos permanentes con posibles prospectos que utilicen vehículos automotores a gasolina, tenerlos como posibles clientes, realizar seguimientos a los mismos y conocer las expectativas frente al mercado.

2. ALCANCE

Inicia con programación de visitas a posibles prospectos y finaliza con el archivo del informe que se presenta al Gerente.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

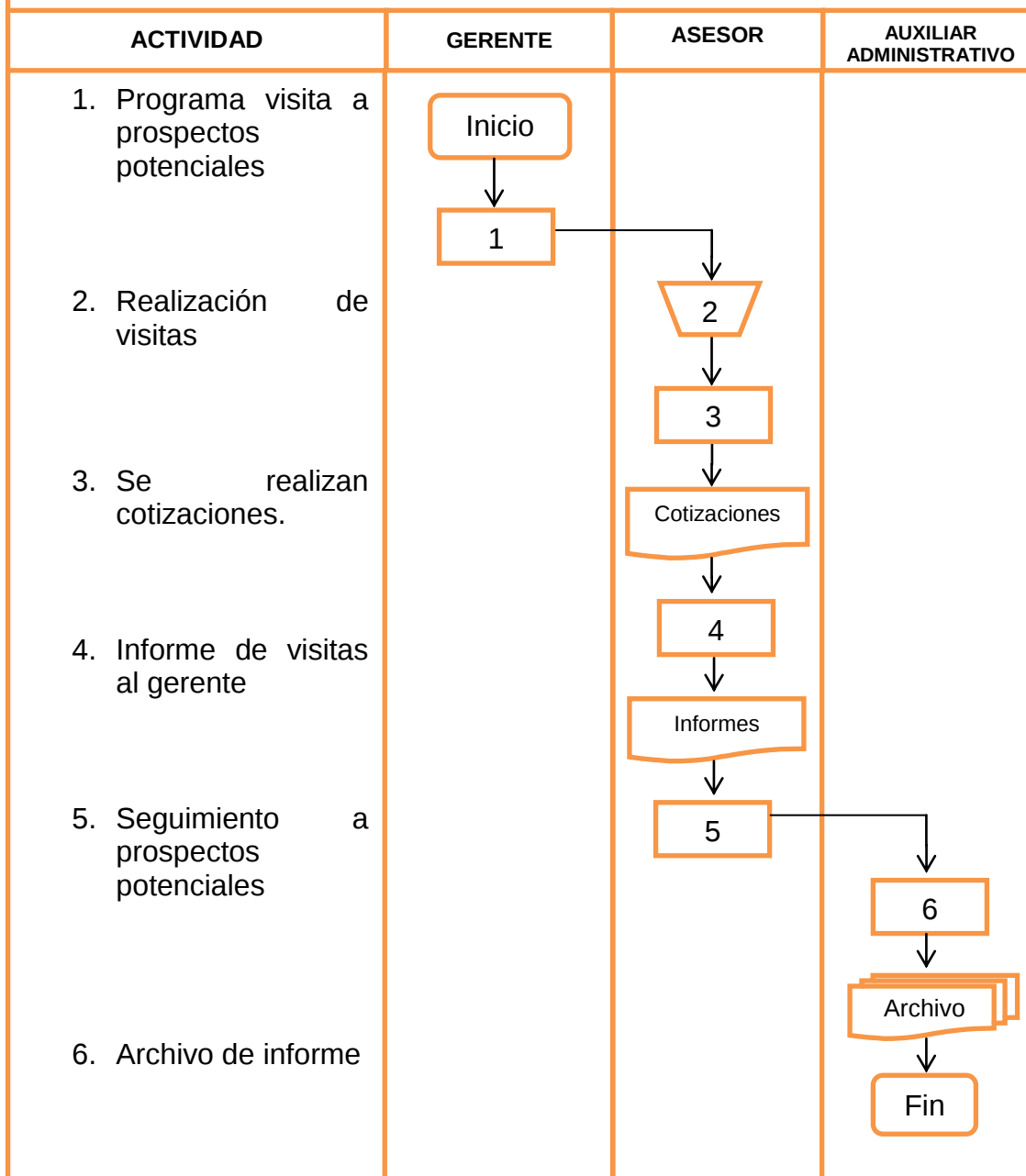
a. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales.

b. Con clientes

Lograr la satisfacción y confianza de los clientes, mediante el ofrecimiento y suministro de servicios que cumplan las especificaciones acordadas y cuyos precios sean competitivos, además, garantizar que se realice oportunamente.

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: CAPTACIÓN DE CLIENTES**CÓDIGO: M-02****RESPONSABLE: GERENTE****CARGOS QUE INTERVIENEN: GERENTE, ASESOR Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO****ÁREA: MERCADEO**

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: MERCADEO

PROCESO: VENTA DE SERVICIOS

1. OBJETIVO

Cumplir con el compromiso de prestar el servicio de conversión vehicular de gasolina a gas natural a los clientes de acuerdo con la programación establecida con ellos.

2. ALCANCE

Inicia con la cotización de la conversión a los clientes y finaliza con el archivo de documentos.

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Con clientes

Lograr la satisfacción y confianza de los clientes, mediante el ofrecimiento y suministro de servicios que cumplan las especificaciones acordadas y cuyos precios sean competitivos, además, garantizar que se realice oportunamente.

b. Inventarios

Para establecer control y poder suministrar los pedidos oportunamente, la empresa trabajara permanentemente en la actualización y correctos manejo de sus inventarios, con lo cual garantizara entregas oportunas de sus productos para los servicios a prestar.

c. Ventas

Se hacen conversiones vehiculares cada dos días, se presta el servicio de mantenimiento Y sincronización diaria, que cumpla con las especificaciones técnicas de conversión, mantenimiento y sincronización vehicular a gas natural, se exige orden de trabajo para proceder al servicio.

d. Recursos físicos

Disponer de instalaciones, maquinaria y equipos con los requerimientos de los procesos desarrollados en la empresa, para el incremento de los servicios, calidad de los productos, bienestar y seguridad de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

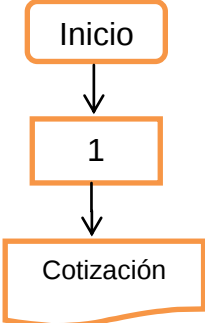
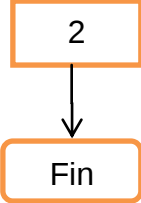
**PROCEDIMIENTO: VENTA DE SERVICIOS DE CONVERSIÓN,
MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN**

CÓDIGO: M-03

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: ASESOR Y AUXILIAR CONTABLE

ÁREA: MERCADEO

ACTIVIDAD	ASESOR	AUXILIAR CONTABLE
1. Se acepta y recibe la cotización por parte del cliente. 2. Se define condiciones de entrega y pago de la conversión con el cliente	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> Cotización[Cotización] Cotización --> 2[2] 2 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD 2[2] --> Fin([Fin]) </pre>

Fuente: Elaboración Propia

MACROPROCESO: MERCADEO

PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

1. OBJETIVO

Brindar satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos en entrega del servicio, como en la calidad y oportunidad de la misma. Estar dispuesta a acatar sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del procedimiento empleado.

2. ALCANCE

Inicia con llamada a los clientes y finaliza con el informe al Gerente

3. POLÍTICAS EMPRESARIALES

a. Con clientes

Lograr la satisfacción y confianza de los clientes, mediante el ofrecimiento y suministro de servicios que cumplan las especificaciones acordadas y cuyos precios sean competitivos, además, garantizar que se realice oportunamente

b. Administrativa

Identificar y desarrollar procesos cuyos productos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, contando con la participación y compromiso de los trabajadores en la ejecución competente de sus actividades y la mejora continua de los procesos, como factor determinante para el logro de los objetivos empresariales

Fuente: Elaboración Propia

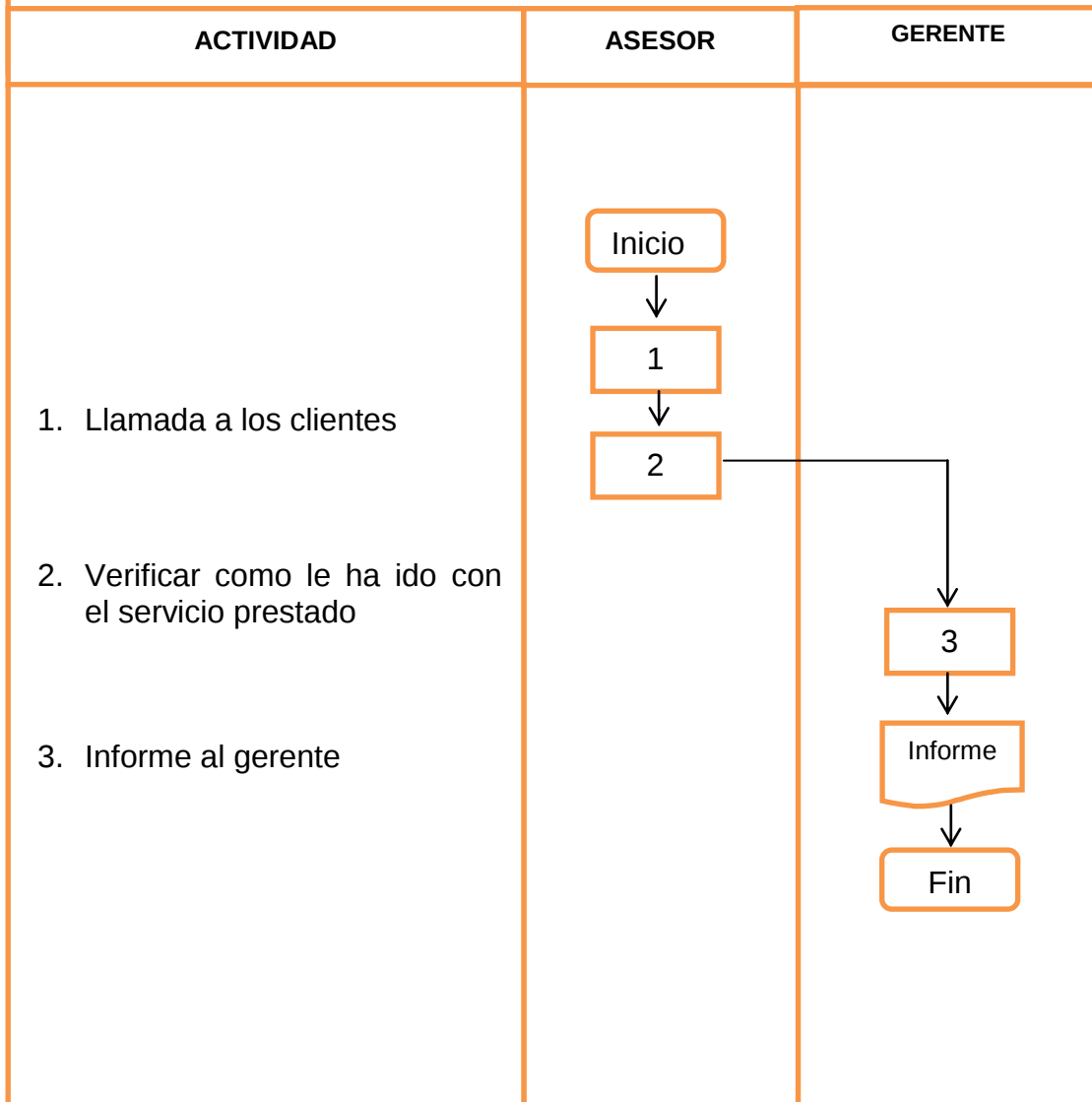
PROCEDIMIENTO: SERVICIO AL CLIENTE

CÓDIGO: M-04

RESPONSABLE: GERENTE

CARGOS QUE INTERVIENEN: ASESOR Y GERENTE

AREA: MERCADEO



Fuente: Elaboración Propia

8.3.2 Cargos y manual de funciones sugerido para la empresa Eurogas Palmira S.A.S Los manuales de funciones tienen la finalidad de servir como instrumento a la Gerencia, para determinar en forma ordenada las responsabilidades y actividades propias de cada cargo, esta herramienta asiste al manual de procesos y procedimientos, proporcionando las funciones propias de las operaciones de la empresa y delimitan el que hacer de cada miembro o área de la compañía, además permite que cualquier persona en función de su perfil, desempeñe el cargo sin generar traumatismo en las operaciones del ente.

Eurogas Palmira S.A.S, en la actualidad no cuenta con manuales de funciones, falencia que se pretende mitigar debido a que al autor del presente proyecto, a continuación se realiza el diseño de los manuales de funciones sugeridos para cada cargo. Estos manuales tienen el propósito de complementar al manual de procesos y procedimientos propuesto para la empresa objeto de estudio.

Descripción del Cargo: GERENTE

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de cargo: Gerente

Número de personas a su cargo: 7

Objetivo: conducir y orientar el desarrollo efectivo de la Eurogas Palmira S.A.S

Funciones

1. Supervisar constantemente a los empleados de la Empresa
2. Programación mensual de ventas
3. Aprobar pedidos de compras.
4. Aprobar créditos y descuentos a clientes
5. Firmar, revisar y autorizar cheques de pagos a proveedores.
6. Realizar cuadre de caja diario.
7. Autorizar pago de la nómina.
8. Revisión permanente de documentos, comprobantes de ingreso y egreso.
9. Aprobar pagos electrónicos.
10. Rendir informes a los proveedores
11. Coordinar traslado de dineros entre cuentas

Perfil del Cargo: Persona con conocimientos y habilidades en administración.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: CONTADOR

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: CONTADOR

Jefe de Inmediato: Gerente

Número de personas a su cargo: 1

Objetivo: Elaboración y análisis de Estados Financieros, con fines contables y tributarios.

Funciones

1. Revisar la interface realizada por el sistema
2. Elaboración de estados financieros
3. Liquidar impuestos
4. Realizar transferencias electrónicas para obligaciones parafiscales.
5. Aprobar traslados de cuentas de ahorro a las corrientes
6. Reportar medios exógenos a la DIAN e información al DANE
7. Actualizar la documentación legal (cámara de comercio, uso de suelo, sanidad, entre otros) Supervisión adecuada sobre los auxiliares contables
8. Rendir informe a los dueños de la empresa sobre su situación económica.
9. Todas las referentes con el área contable.

Perfil del Cargo: Profesional en Contaduría Pública.

Requisitos

Escolaridad: Profesional

Experiencia: 12 meses

Competencias: Principios éticos, planificación, organización y responsabilidad.

Disponibilidad: Tiempo completo

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Jefe de Inmediato: Contador

Objetivo: Realizar funciones competentes del área.

Funciones

1. Realizar conciliaciones bancarias, consignaciones
2. Ayudar en la elaboración de las provisiones, la nomina
3. Clasificar la información financiera y archivar
4. Elaborar nómina en Excel
5. Conciliar cuentas en el sistema
6. Cualquier actividad que el jefe inmediato le designe.

Perfil del Cargo: Persona con conocimientos contables.

Requisitos

Escolaridad: Técnico

Experiencia: 6 meses

Competencias: Disciplina, Honradez y Responsabilidad.

Disponibilidad: Tiempo completo

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Jefe de Inmediato: Gerente

Objetivo: Realizar funciones competentes del área.

Funciones

1. Realizar compras de la empresa de acuerdo a su nivel de rotación.
2. Supervisar el buen mantenimiento de vehículos.
3. Realizar las cotizaciones de los productos requeridos.
4. Recibir consignaciones de las ventas efectuadas en la costa pacífica afectando la cuenta por cobrar.
5. Comunicación constante con los proveedores.
6. Archivar la documentación de la empresa.
7. Cualquier actividad que el jefe inmediato le designe.

Perfil del Cargo: Persona con conocimientos administrativos

Requisitos

Escolaridad: Técnico

Experiencia: 6 meses

Competencias: Disciplina, Honradez y Responsabilidad.

Disponibilidad: Tiempo completo

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: ASESOR

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: ASESOR

Jefe de Inmediato: Gerente

Objetivo: Promover y vender los servicios ofrecidos por Eurogas Palmira S.A.S.

Funciones

1. Visitar a los clientes, solicitar documentos para determinar si los vehículos cumplen para ser convertidos a gas Vehicular.
2. Vender los servicios existentes empresa.
3. Realizar cotizaciones.
4. Realizar informes diarios de las visitas y llamadas a los prospectos y clientes.
5. Brindar buen servicio y atención oportuna.
6. Gestionar Nuevos clientes.
7. Realizar campañas de mercado y difusión de los servicios.

Perfil del Cargo: Persona con habilidades y conocimientos para venta de diversos servicios, los cuales son ofrecidos por Eurogas Palmira S.A.S y con vocación de servicio al cliente

Requisitos

Escolaridad: Técnico

Experiencia: 6 meses

Competencias: Ágil, puntual, oportuno, creativo, poder de convencimiento y amable

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: TECNICOS 1

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: TECNICO 1

Jefe de Inmediato: Gerente

Objetivo: Prestar y realizar los servicios que tiene la empresa Eurogas Palmira S.A.S.

Funciones

1. Prestar el servicio técnico Eurogas Palmira S.A.S
2. Verificar en el área del taller los vehículos que requieran los servicios prestados por Eurogas Palmira S.A.S.
3. Recibir Vehículos para prestarles los servicios.
4. Preparar el sitio de trabajo acorde a los servicios requeridos.
5. Informar oportunamente novedades, como variaciones de los servicios y adiciones.
6. Observar fechas de entrega y dar cumplimiento con las mismas.
7. Hacer entrega de los vehículos a los propietarios, especificando el servicio que se prestó.
8. Informar con oportunidad los daños que se generen en los vehículos, para dar oportuna solución.

Perfil del Cargo: Persona con habilidades y conocimientos en conversiones vehiculares a gas.

Requisitos

Escolaridad: Técnico

Experiencia: 6 meses

Competencias: Ágil, puntual, oportuno, creativo, poder de convencimiento, amable

Disponibilidad: Tiempo completo

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo: TECNICOS 2

“EUROGAS PALMIRA S.A.S”

Nombre de Cargo: TECNICO 2

Jefe de Inmediato: Gerente

Objetivo: Prestar y realizar los servicios que tiene la empresa Eurogas Palmira S.A.S.

Funciones

1. Prestar el servicio técnico Eurogas Palmira S.A.S
2. Verificar en el área del taller los vehículos que requieran los servicios prestados por Eurogas Palmira S.A.S.
3. Recibir Vehículos para prestarles los servicios.
4. Preparar el sitio de trabajo acorde a los servicios requeridos.
5. Informar oportunamente novedades, como variaciones de los servicios y adiciones.
6. Observar fechas de entrega y dar cumplimiento con las mismas.
7. Hacer entrega de los vehículos a los propietarios, especificando el servicio que se prestó.
8. Informar con oportunidad los daños que se generen en los vehículos, para dar oportuna solución.
9. Verificar la calidad de los servicios.

Perfil del Cargo: Persona con habilidades y conocimientos en conversiones vehiculares a gas.

Requisitos

Escolaridad: Técnico

Experiencia: 6 meses

Competencias: Ágil, puntual, oportuno, creativo, poder de convencimiento, amable

Disponibilidad: Tiempo completo

Fuente: Elaboración Propia

9 IMPACTO DEL PROYECTO

El proyecto ha arrojado un impacto positivo dentro de la organización, debido a que por parte de los colaboradores hay aceptación y colaboración frente al tema propuesto, mejorando así con las operaciones, como resultado de la adopción de los nuevos ambientes de control, teniendo en cuenta que los procesos y procedimientos llevarán a cabo bajo los principios de mayor legalidad y transparencia.

El efecto positivo se está trasladando a la sociedad en general, pues el consumidor final es quien se encarga de recibir y percibir en los servicios, la buena calidad y el buen trato.

El impacto del trabajo está dado por los factores de tipo organizacional, que dan lugar a una adecuada planeación y con base en esta se miden las operaciones, teniendo en cuenta un correcto ambiente de control, según datos arrojados por la encuesta realizada a un número significativo de colaboradores de la organización, se pudo establecer, que las personas al interior de la empresa tienen un concepto errado de lo que reviste un manual de procesos, procedimientos y funciones, pero a su vez están interesadas en participar en los cambios que genere el diseño del manual.

Los resultados se podrán medir en un tiempo futuro, no muy lejano cuando se implementen los procesos y documentación propuesta y se realice un control efectivo sobre el manual, muestre financieramente mejores resultados, pero además genere un reconocimiento social para la empresa por su orden en los procesos, procedimientos y funciones lo cual le otorgará un mejor puesto en el mercado.

10 CONCLUSIONES

El presente proyecto de diseñar un manual de procesos, procedimientos y funciones a la empresa Eurogas Palmira S.A.S., tiene como finalidad la eficiencia operativa; las visitas del proyectista a la empresa, permitió examinar su entorno y con base en ello, construir un diagnóstico de la actual situación de la empresa.

Los procedimientos, procesos y funciones evaluados al interior de la empresa objeto de estudio, están siendo dirigidos con base en prácticas empíricas.

Una vez se evidenció la manera informal de operar al interior de la organización, surge la necesidad de formular un manual de procesos, procedimientos y funciones, que mejoren la eficacia organizacional de la entidad, estos manuales permiten que cualquier persona que falte a la organización por ausentismo laboral, pueda ser reemplazada con alguien que cumpla con el perfil propuesto en el documento.

Se reconoce por parte del investigador, los esfuerzos realizados por los propietarios de la gestión de la administración por mantener los activos de la empresa, según el trabajo de campo; se pudo constatar la falta de dirección y control, pues deja un sinsabor la falta de idoneidad de los responsables (colaboradores) de garantizar el buen manejo dado que las inapropiadas prácticas afectan notoriamente la organización.

Los riesgos siempre están presentes y su manifestación varía en función de los controles existentes, por tanto es preciso tener en cuenta que los riesgos a la hora de administrar una organización es importante por ello se debe generar una ruta a seguir.

En todo caso, el análisis de Eurogas Palmira S.A.S, ha permitido al investigador concluir, que aunque los procesos y procedimientos y funciones al interior de la empresa son rudimentarios y empíricos, estos han funcionado de manera irregular, ya que no se habían procesado y documentado.

Teniendo en cuenta que el principal objeto de la propuesta de diseñar un manual de procesos, procedimientos y funciones, es la eficiencia administrativa y comercial de la empresa, el investigador se permite concluir diciendo que el ente investigado consta de procesos que son vitales para su funcionamiento y que necesariamente requiere que se realicen las funciones propias de cada cargo, asistiendo a las mejores prácticas que cada función demanda, ello quiere decir; que el proceso administrativo, financiero y operativo reviste dentro de la oferta de mercado, la selección de los mejores proveedores, la consecución de clientes y condiciones de cumplimiento en las entregas y todas áreas afines a la misma, dando lugar a la oportunidad que la empresa requiere.

Los procesos, procedimientos y funciones actuales han dado resultado no muy satisfactorio a la fecha, ya que se mantiene en medio de la informalidad, pero el diseño del manual traería consigo un nivel más alto de confianza en cuanto en cuanto al engranaje de Eurogas Palmira S.A.S, lo cual se vería reflejado en una mayor participación en el mercado pero además la salvaguarda y mejoramiento de los activos y las utilidades.

10.1 DESARROLLO DEL TRABAJO

En cuanto al logro de los objetivos, el No. 1, se pudo conocer y diagnosticar las funciones que en ella se realizan y los diferentes procesos que se manejan en la empresa Eurogas Palmira S.A.S, lo cual se puede evidenciar en las páginas 65 hasta la página 75.

En el objetivo No. 2, se encontró que existe un desconocimiento en herramientas que permiten el buen funcionamiento para la empresa Eurogas Palmira S.A.S, donde la estructura organizacional no tiene una documentación y registro de mediciones financieras, operativas y comerciales lo cual puede generar una mala toma de decisiones, lo que podemos evidenciar desde la página 76 a la página 86

Con el Objetivo No. 3, el cual es la razón de esta práctica empresarial, se encontró que en Eurogas Palmira S.A.S no había una estructura organizacional, lo cual no permitía saber su proyección y visualización hacia el futuro de la empresa, es por esto que planteó y se estructuró este manual, pensando en ese futuro para Eurogas Palmira S.A.S, se puede evidenciar, desde la página 87 hasta la página 161

11 RECOMENDACIONES

Llegar a la empresa de Eurogas Palmira, fue un todo un reto profesional y académico, donde la información se debía organizar y clasificar para poder identificar las áreas de trabajo, sus procesos, procedimientos y las funciones que cada uno de los participantes y colaboradores de la empresa tienen a su cargo, es por esto que se plantea las siguientes recomendaciones para que sean una base, para la mejora financiera y estructural de la misma.

Adoptar nuevos controles con el fin de mejorar la eficiencia operativa de la empresa sujeto de investigación, estos nuevos controles preferiblemente deben estar relacionados con las nuevas prácticas organizacionales, que determinan funciones y responsabilidades, en este orden la empresa puede administrar eficientemente los riesgos inherentes identificados. Con observancia en la matriz DOFA aprovechar las combinaciones estratégicas, en materia de conquista de nuevos mercados que le permitan mejorar sus operaciones e incursionar con nuevos clientes, así mismo ofrecer mejores remuneraciones salariales a los colaboradores puesto que se determinó que al interior de la empresa se vive un ambiente familiar con los colaboradores siendo estas personas de confianza.

En todo caso, para las empresas es necesario, contar con un equipo de trabajo capacitado y consiente de la responsabilidad que emana cada cargo; Eurogas Palmira S.A.S, no es la excepción, por tanto se recomienda a los socios invertir en formación técnica de sus colaboradores como fuerza pujante del desarrollo y crecimiento de la empresa.

Es preciso recomendar a la empresa, aprovechar el amplio conocimiento del mercado objetivo, el cual podría mejorar sus niveles de ventas, desarrollando técnicas de mercadeo que le permita fidelizar sus clientes a través de un excelente servicio, es de anotar que la empresa puede mejorar notoriamente en su organización al conocer su engranaje.

Sumado a lo anterior, se recomienda la implementación del área de recursos humanos, seguridad en el trabajo y salud ocupacional; el bienestar social es importante en las organizaciones, pues estas propenden por el bienestar de los trabajadores y sus familias, lo cual repercute en la disposición del colaborador para el desempeño de sus funciones.

Cada día se avanza en la implementación de nuevos sistemas de información, que nos proporciona una realidad más acertada de los datos que se suministran, es por esto que se sugiere la adquisición de un Software contable más eficiente, ya que el actual no proporciona esa información de manera eficiente, y se debe realizar procesos de manera manual, siendo menos efectivos frente al mercado actual, que exige datos de casi de inmediato para toma de decisiones y ser más competitivos

Los activos fijos de una empresa, son de suma importancia, ya que con estos se valoriza la misma, a parte de los activos intangibles, esto se ha venido entendiendo en grandes y pequeñas empresas, cuidar y valorizar lo que se tiene; esto se ha logrado con esfuerzo, en Eurogas Palmira S.A.S se cuenta con activos de un alto valor monetario y de importancia para la realización de sus servicios, en la actualidad existen plaquetas para poder identificar y realizar seguimientos de los activos, este método sería de gran importancia para Eurogas Palmira S.A.S ya que se tendría control sobre ellos y se podría identificar de manera sencilla su ubicación, generando seguridad para empresa.

Vale la pena anotar que la ampliación de las pólizas de seguros se hace necesaria para su instalación como oficinas y taller, las cuales se hacen vulnerables por la situación de inseguridad que presenta Palmira.

12 BIBLIOGRAFIA

- Abril, C., Enríquez, A., Y Sánchez, J. (2006). MANUAL PARA LA INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION Calidad, Medio Ambiente y Prevención de riesgos Laborales. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- Acevedo, P., & Dance, M (2005). Sistemas Integrados de Gestión Una Opción Rentable. CEGESTI. ÉXITO EMPRESARIAL, 1-2
- Aenor. (2007). Normas de gestión ambiental, calidad y prevención. Madrid España: AENOR ediciones.
- Arias, M. (2004). Integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, el medioambiente y la Seguridad y Salud en el trabajo. Ciencias Holguín, XX (2), 1-11
- Atehortúa, P., &Ramírez, J. d. (2013). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRAL APLICABLE A LA EMPRESA ALICO S.A. PARA SU FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL (TRABAJO DE GRADO) Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.
- Bestratén, M., Sánchez, A., & Villa, E. (s.f). OHSAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: implementación (I). Notas Técnicas de Prevención.
- Bonome, María. (2009). La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simón
- Boyatzis, R. (1982) "The competent manager", New York. Wiley and Sons.
- Cabal, J., & Serrano, A. (30 de Enero de 2015). Identificación del problema. (A. Madriñan, & E. Medina, Entrevistadores)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Código de Comercio. (2017).
- Colombia, u. n. (2015). Manual del Sistema Integrado de Gestión. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Correa, D., & Pineda, S. (2011). Documentación, implementación y evaluación de un sistema de gestión integral bajo los lineamientos de las normas ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004 y OHSAS 18001: 2007 en el campo escuela colorado (Trabajo de Grado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Davila I. de G, C. (2002). Teorías Organizacionales y Administracioón. 2a edición. Bogota: McGraw .
- Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. paris: El Ateneo.

Freeman, Edward. ADMINISTRACIÓN B y JAMES A. F. AUTOR STONER, R. DANIEL R. AUTOR GILBERT 1996, pág. 611 Sexta edición

González, H. (11 de marzo de 2013). (Mapa de procesos/Calidad Y Gestión. Recuperado el 09 enero de 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com>

Martin, A., Cueva, L. m., & Perez, j. (2007). es.slideshare.net. Obtenido de <https://es.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-clasica-de-la-administracion>

Méndez, A, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4ª. Edición. México, Limusa, 2011,360p.

Mertens Leonard. (2000) “La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional”. OEI [http:// www.oei.es](http://www.oei.es)

Resolución 7909 del 28 de Septiembre de 2001

Unesco (1998) “La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5 - 9

Vidal, A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Ecoediciones. 2004

Web:

https://es.wikipedia.org/wiki/Organización_de_empresas

https://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/INFORME%20SITUACION%20ECONOMICA%202015.pdf

<https://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>

<https://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>, enero 21.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Palmira_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Palmira_(Valle_del_Cauca))

<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>

<http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=OHuzGA3>



ANEXOS

12.1 ANEXO A. ENCUESTA SOBRE EL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, EN EUROGAS PALMIRA S.A.S EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA VALLE DEL CAUCA.

ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES REALIZADOS EN EUROGAS PALMIRA S.A.S. EN EL MUNICIPIO PALMIRA VALLE DEL CAUCA.

OBJETIVO:

Determinar si los colaboradores en las diferentes áreas de Eurogas Palmira S.A.S, conocen sobre los procesos, procedimientos y funciones existentes y si están de acuerdo con la implementación de manual de procesos, procedimientos y funciones

NOMBRE _____

CARGO _____

¿Conoce usted lo que significa el término manual de procesos, procedimientos y funciones dentro de una empresa?

SI ____ NO ____ Si su respuesta es SÍ, responda las siguientes preguntas.

¿Sabe usted que es un Sistema de función?

SI ____ NO ____

¿Las actividades que usted desempeña son supervisadas por un jefe inmediato?

SI ____ NO ____

Considera usted que los procesos y procedimientos aplicados actualmente en su empresa son:

a. Muy buenos. ____ b. Buenos. ____ c. Regulares. ____ d. Malos. ____

¿Se adapta usted con facilidad a los cambio?

SI ____ NO ____

¿Qué opina usted acerca de que dentro de su empresa se ejerzan actividades de control en los procesos y procedimientos?

a. Estoy de acuerdo____ b. No estoy de acuerdo____ c. Parcialmente de acuerdo____

Cree usted que el éxito de un proceso, depende de los controles existentes?

SI____NO____

¿Estaría usted dispuesto a participar activamente del proceso de implementación un manual de procesos, procedimientos y funciones?

SI____NO____